

Untersuchung der Bedeutung von Diversity Management für die
qualitative und quantitative Sicherung des
ingenieurwissenschaftlichen Fachkräftebedarfs am Beispiel von
KMU der Windenergie

vorgelegt von
Ina Tripp

Von dem Fachbereich VII – Wirtschaftswissenschaften
der Universität Bremen
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
– Dr. rer. pol. –
genehmigte Dissertation

Berlin 2016

1. Gutachterin: Prof. Dr. Ines Weller
2. Gutachterin: Prof. Dr. Heike Wiesner

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 19. Juli 2016

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Ines Weller und Prof. Dr. Heike Wiesner für ihre Betreuung dieser Dissertation. Beiden möchte ich für ihre gewährte Freiheit für dieses Forschungsthema danken. Darüber hinaus standen sie dem hier dargelegten Promotionsthema von Anfang an interessiert gegenüber und waren gerne bereit, meine Ideen und Ergebnisse mit mir zu diskutieren.

Ich möchte mich weiterhin bei allen bedanken, die mir diese Arbeit ermöglicht haben:

Ein großer Dank gebührt hierbei dem Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, das mich darüber hinaus zu Beginn meiner Beschäftigung als Mitglied aufgenommen hat. Ein besonderer Dank für ihre Unterstützung geht insbesondere an Prof. Dr. Friederike Maier, Dr. Andrea-Hilla Carl, Prof. Dr. Claudia Gather und Dr. Karin Reichel.

Auch dem Frauenbüro und insbesondere der hauptamtlichen Frauenbeauftragten Viola Philipp gilt großer Dank für ihre Unterstützung meiner Promotion. Ich möchte mich für ihren unermüdlichen Einsatz für Frauen in Wissenschaft und Forschung bedanken. Sie leistet eine großartige Arbeit.

Ein Dankeschön geht auch an alle Kolleginnen und Kollegen, die hier nicht namentlich aufgeführt sind. Über die jahrelange Projektstätigkeit an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und meine Promotion habe ich viele Personen des wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereichs kennengelernt, denen ich für ihre kollegiale Unterstützung danken möchte.

Ein besonderer Dank gilt meinen Eltern, die mir das Studium der Wirtschaftswissenschaften ermöglichten und mir auch während der Promotionsphase immerzu unterstützend zur Seite standen. Ganz herzlich bedanke ich mich dafür, dass sie für meinen Bruder und mich immer das Beste beabsichtigen und uns in jeder Lebenslage zur Seite stehen.

Auch bei meinem Bruder möchte ich mich für seine Unterstützung und insbesondere für sein offenes Ohr bedanken.

Mein allergrößter Dank gilt meinem Freund und Lebensgefährten, der in den letzten Jahren zugunsten dieser Arbeit und meiner Beschäftigung auf viel gemeinsame Zeit verzichtet hat.

Ein großes Dankeschön geht auch an meine Freundinnen für ihr jahrelanges Verständnis. Sie mussten oft auf mich verzichten und haben mich dennoch nicht vergessen. Insbesondere möchte ich mich bei Mila, Anja und auch bei Magi bedanken.

Erklärung über die Handhabung einer gendergerechteren und -sensitiven Sprache in der Arbeit

Zunächst wird für die vorliegende Arbeit eine Erklärung über die Handhabung einer gendergerechten und -sensitiven Sprache gegeben.

Die deutsche Sprache ist nicht geschlechtsneutral. Auffällig und nicht unproblematisch erscheint dabei, dass im Sprachgebrauch oftmals lediglich die männliche Form genutzt wird, wie beispielsweise ‚Mitarbeiter‘, ‚Kunden‘, ‚Geschäftsführer‘. Bei den exemplarischen Begriffen ‚Mitarbeiter‘ oder ‚Kunden‘ wird eine Gruppe von Menschen angesprochen, die gemischtgeschlechtlich oder dessen Identität unbekannt ist. Frauen werden hierbei mitgemeint (vgl. Herpers 2013: 48) – das sogenannte generische Maskulinum. Aktuelle Forschungen belegen, dass dieses Mitmeinen oder Hinweisen an manchen Stellen nicht genügt. Unabhängig vom Geschlecht hat sich herausgestellt, dass mit dem Gebrauch von Begriffen bestimmte kognitive Bilder entstehen. Als Beispiel: Wer denkt bei dem Begriff ‚Geschäftsführer‘ oder ‚Präsident‘ an eine Frau? Dieser Frage gehen die Autorinnen Demarmels und Schaffner (2011: 98 ff.) genauer nach und befassen sich mit gendergerechter Sprache in Unternehmenskontexten und arbeiten dabei soziologische, kulturelle, psychologische sowie wirtschaftliche Aspekte der Interaktion und ihren Zusammenhang mit dem auffällig geringen Anteil von Frauen in Spitzenpositionen heraus. Häufig wird das generische Maskulinum damit begründet, dass es im Umgang praktikabler sei. Damit sind jedoch eine Differenzierung bzw. eine Transparenz und eine differenzierte Ansprache nicht mehr gegeben. Die Rollenstereotype, die alle Menschen (un)bewusst in sich tragen, sind stark von Sprache und Bildern beeinflusst. Der bewusste und sorgsame Umgang ist daher ein Weg, Stereotype zu hinterfragen und abzubauen. Dabei ist anzumerken, dass die Aufhebung von Rollenstereotypen über Sprache und Bilder noch sehr häufig auf Ablehnung stößt (vgl. Herpers 2013: 48). Um im Gegenteil zur bisherigen Praxis des generischen Maskulinums das generische Femininum zu benutzen bzw. es durch dieses zu ersetzen, würde meines Erachtens nicht akzeptiert werden und auch der Aspekt der einfachen Umsetzung würde hier nicht überzeugen.

Die Handhabung einer gendergerechten oder gendersensitiven Sprache ist nicht einheitlich geregelt (vgl. Demarmels/ Schaffner 2011: 98). In der vorliegenden Arbeit wird eine gendersensitive Sprache wie folgt umgesetzt: Sofern Frauen und Männer gleichermaßen gemeint

sind, wird dies durch das Ausschreiben (zum Beispiel Kunden und Kundinnen), die Verwendung des Binnen-I¹ (zum Beispiel KundInnen) oder einer geschlechtsneutralen Bezeichnung (zum Beispiel Person, Kundschaft etc.) deutlich gemacht. Wird nur ein Geschlecht angesprochen oder gemeint, so wird dies durch die jeweilige feminine oder maskuline Schreibweise sichtbar.

Eine andere Vorgehensweise wird in der vorliegenden Arbeit umgesetzt, wenn ein Begriff zwar in der maskulinen Form geschrieben ist, der Bezug jedoch nicht personifiziert ist, zum Beispiel bei den Bezeichnungen ‚Hersteller‘, ‚Zulieferer‘ oder ‚Arbeitgeber. Hierbei steht das Unternehmen als solches, das bestimmte Produkte herstellt oder zuliefert, im Vordergrund – und nicht die Person, die es ausführt.

¹ Nach Aussage von Herpers (2013: 48) sei das Binnen-I aus den Sprachwissenschaften stammend. „Das Binnen-I bezeichnet eine Schreibweise für weibliche und männliche Personenbezeichnungen. Dies hebt die von der deutschen Sprache auferlegte Trennung der Geschlechter für männliche Personenbezeichnungen, die auf „-er“ enden, auf, ohne die weibliche Form als „Anhängsel“ erscheinen zu lassen. Beispiel: ManagerInnen (gesprochen: Manager und Managerinnen)“ Herpers 2013: 49

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	
Abkürzungsverzeichnis	
Einleitung.....	1
Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung	1
Fragestellungen, Hypothese und methodische Vorgehensweise	3
Struktur und Aufbau der Arbeit	5
I. Theoretischer Teil	6
1. Das Konzept Diversity Management	6
1.1. Historische Genese und Ausgangspunkt für Diversity Management.....	6
1.2. Begriffliche Abgrenzung und Definition von Diversity Management.....	10
1.3. Verbreitung und Umsetzung von Diversity Management.....	14
1.4. Diversity und Diversity Management in der Praxis: Verständnisansätze und die Bedeutung von der Diversity	22
1.5. Diversity Management: Die Argumentation entlang des <i>business cases</i>	35
1.6. Zwischenfazit.....	42
2. Spielarten von Diversity.....	44
2.1. Eine Abgrenzung des Terminus Diversity	44
2.2. Dimensionen und Konstrukte von Diversity.....	50
2.3. Zentrale Dimensionen der vorliegenden Arbeit und Begründung ihrer Auswahl.....	58
2.3.1. Dimension Alter	59
2.3.2. Dimension Geschlecht	63
2.3.3. Dimension Migrationshintergrund	66
2.4. Zwischenfazit.....	70
3. Die Windenergiebranche.....	72
3.1. Begriffliche Abgrenzung und Definitionen zu den Themen erneuerbare Energien und..... Windenergie.....	72
3.2. Geschichte und Leistungsentwicklung der Windenergie	79
3.3. Die volkswirtschaftliche Relevanz der Windenergiebranche	81
3.4. Zwischenfazit.....	88
4. Bestandsaufnahme und Entwicklung des ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsmarktes entlang der regionalen Struktur und insbesondere der soziodemografischen Aspekte Geschlecht, Demografie und Migrationshintergrund	89
4.1. Die Beschäftigungssituation und regionale Struktur in der Windenergiebranche	91

4.2.	Die Arbeitsmarktsituation der IngenieurInnen unter dem Aspekt Gender	99
4.3.	Die Arbeitsmarktsituation der IngenieurInnen unter dem Aspekt Demografie	102
4.4.	Die Arbeitsmarktsituation der IngenieurInnen unter dem Aspekt Migrationshintergrund	113
4.5.	Zwischenfazit.....	117
Empirischer Teil.....		119
5.	Eine Online-Unternehmensbefragung	121
5.1.	Erhebungsmethoden.....	121
5.1.1.	Erhebungsmethode und Analyseverfahren der Online-Befragung.....	121
5.1.2.	Unternehmensstruktur der Online-Befragung.....	125
5.2.	Auswertung der empirischen Daten der Online-Unternehmensbefragung	131
5.2.1.	Bekanntheit von Diversity Management in KMU der Windenergie.....	132
5.2.2.	Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in KMU der Windenergie	134
5.2.3.	Bedeutung von Diversity Management in KMU der Windenergie.....	139
5.2.3.1.	Beschäftigtenstruktur in KMU der Windenergiebranche.....	142
5.2.3.2.	Fachkräftemangel ein Thema in der Windenergiebranche?.....	150
5.2.4.	Zwischenfazit der Online-Unternehmensbefragung.....	155
6.	Eine ExpertInnenbefragung.....	156
6.1.	Erhebungsmethode	156
6.1.1.	Erhebungsmethode und Auswertungsmethode der ExpertInneninterviews	156
6.1.2.	ExpertInnen und ihre fachlichen Arbeits- und Forschungsschwerpunkte	160
6.2.	Auswertung der empirischen Daten der ExpertInnenbefragung	165
6.2.1.	„... keine Spezialisierung in dem Feld. Die haben dann auch nicht die Zeit“ – Bekanntheit von Diversity Management in KMU der Windenergie.....	165
6.2.1.1.	„... das macht irgendwie einer so nebenbei.“ – Der Zusammenhang von Bekanntheit des Diversity Management Konzepts und professioneller Personalarbeit	166
6.2.1.2.	„... Diversity Management hört sich irgendwie wie etwas an, wo ein KMU sich gar nicht wiederfinden kann“ – Die Begrifflichkeit Diversity Management.....	168
6.2.1.3.	„... da denken wir nicht großartig über Personalstrategien nach“ (U3) – Ein Vergleich der KMU der Windenergie	172
6.2.1.4.	„Viele Unternehmen machen in dem Bereich schon was, nur sie kennen es nicht unter dem Begriff“ – Die externe Expertise	178
6.2.2.	„... Frage, hänge ich sehr an traditionellen Dingen“ (W4) – Sichtweisen zur Aufgeschlossenheit von KMU der Windenergie.....	179
6.2.3.	„Ich glaube, es wird ein Must have“ (U4) – Die Bedeutung von Diversity Management für KMU der Windenergie	183

6.2.3.1.	Das Potenzial und die Relevanz von DiM – Demografie, Wettbewerbsvorteile und der Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft	184
6.2.3.2.	Umsetzungsmöglichkeiten von DiM in KMU der Windenergie – Zugang zu Diversity Management, Unternehmenskultur und Maßnahmen	198
6.2.3.3.	Vorbehalte gegenüber Diversity Management – Unternehmensgröße, Unkenntnis, fehlende Erfahrung sowie Kosten	201
6.2.3.4.	Zwischenfazit der ExpertInnengespräche	204
7.	Gestaltungsorientiertes DiM-Modell für KMU der Windenergie.....	206
8.	Diskussion, Fazit und Ausblick	217
	Anhang	225
	Anhang 1: Überblick über die Erteilung der ‚Blaue Karte EU‘	225
	Anhang 2: Die Rolle des medialen Einflusses auf die Wahrnehmung von MigrantInnen.....	227
	Anhang 3: Status quo und quantitative Ziele der Energiewende.....	230
	Anhang 4: Quantitative und qualitative Abgrenzungskriterien für KMU	231
	Anhang 5: Allgemeine volkswirtschaftliche Relevanz von KMU	237
	Anhang 6: Differenzierte Darstellung der beteiligten KMU der Online-Unternehmensbefragung	238
	Anhang 7: Umgesetzte Angebote und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen	239
	Anhang 8: Geplante Angebote und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen	240
	Anhang 9: Umfang der umgesetzten Angebote und Maßnahmen in den beteiligten KMU	242
	Anhang 10: Beiträge zu den umgesetzten Angeboten und Maßnahmen in KMU der WE	244
	Anhang 11: Beiträge der KMU über einen gegenwärtigen oder vergangenen Fachkräftemangel.....	246
	Anhang 12: Beiträge der KMU über einen zukünftigen Fachkräftemangel	248
	Anhang 13: Übersicht der geführten ExpertInnengespräche	250
	Anhang 14: Themenübersicht	251
	Anhang 15: Der Online-Unternehmensfragebogen	254
	Anhang 16: Interviewleitfäden der Gruppen ‚Unternehmen‘, ‚Netzwerke‘ und ‚Wissenschaft‘	257
	Literaturverzeichnis	272

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung und Verteilung der UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt.....	17
Abbildung 2: Entwicklung von Diversity Management in den DAX-30-Unternehmen	18
Abbildung 3: Die vier Verständnisansätze von Diversity	22
Abbildung 4: Paradigmenwechsel von Diversity	30
Abbildung 5: Entwicklungsgrad und -prozess für Diversity und Diversity Management	32
Abbildung 6: Zieldefinitionen für das Diversity Management	34
Abbildung 7: Verständnisansätze von Diversity	46
Abbildung 8: Mehr-Dimensionen-Trend in Unternehmen.....	53
Abbildung 9: Ausgewähltes Diversity-Konstrukt von Stuber	56
Abbildung 10: Gewichtung der Bedeutung der Diversity-Dimensionen	58
Abbildung 11: Bruttostromerzeugung in Deutschland (insgesamt 610 TWh*)	80
Abbildung 12: Anzahl Beschäftigte im EE-Sektor nach Bereichen im Jahresvergleich 2004 und 2013	82
Abbildung 13: Offshore-Leistung in konkreter Umsetzung.....	85
Abbildung 14: Investitionen in Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien in Deutschland nach Energiequelle im Jahr 2014 (in Milliarden Euro)	86
Abbildung 15: Marktanteile der Hersteller von Windenergie weltweit im Jahr 2013	87
Abbildung 16: Das Verhältnis der arbeitslos gemeldeten IngenieurInnen nach ausgewählter Berufshauptgruppen mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ zu den sozialversicherungspflichtigen Arbeitsstellen sowie weitere Szenarien	96
Abbildung 17: Durchschnittliche Vakanzzeiten insgesamt und in ingenieurwissenschaftlichen Berufshauptgruppen; Jahresdurchschnitt 2014.....	97
Abbildung 18: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach ausgewählten Berufsgruppen mit dem Anforderungsprofil ‚ExpertIn‘ differenziert nach Geschlecht	100
Abbildung 19: Arbeitslos gemeldete IngenieurInnen nach ausgewählten Berufshauptgruppen mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ differenziert nach Geschlecht.....	101
Abbildung 20: Arbeitslos gemeldete IngenieurInnen nach ausgewählten Berufshauptgruppen mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ differenziert nach Alterskohorten	103
Abbildung 21: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach ausgewählten Berufshauptgruppen mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ differenziert nach Alterskohorten	105
Abbildung 22: Entwicklung der Studierendenbeteiligung der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften insgesamt und differenziert nach Geschlecht sowie nach deutschen und ausländischen StudentInnen	107
Abbildung 23: Abbruchquoten in der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften insgesamt und differenziert nach Hochschulart, Geschlecht und ausgewählten Studienbereichen	110
Abbildung 24: Entwicklung der AbsolventInnenzahlen der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften insgesamt und nach Prüfungsgruppen.....	112
Abbildung 25: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Herkunft und ausgewählten Berufshauptgruppen	114
Abbildung 26: Arbeitslos gemeldete IngenieurInnen differenziert nach Herkunft und ausgewählten Berufshauptgruppen	115
Abbildung 27: Bevölkerung nach Migrationshintergrund und allgemeinen Bildungsabschlüssen 2012	116

Abbildung 28: TeilnehmerInnenstruktur nach Beschäftigtengrößenklassen.....	125
Abbildung 29: Produkte und Dienstleistungen der beteiligten KMU für die Windenergie	126
Abbildung 30: Verteilung der KMU differenziert nach Anzahl der angebotenen Produkte und Dienstleistungen für die WE	128
Abbildung 31: Ausrichtung der KMU nach regionalen, nationalen, internationalen und kombinierten Märkten	129
Abbildung 32: Produkte und Dienstleistungen differenziert nach Marktausrichtung der beteiligten KMU	130
Abbildung 33: Bekanntheit von Diversity Management in KMU der Windenergie	132
Abbildung 34: Bekanntheit von Diversity Management differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen	133
Abbildung 35: Maßnahmen und Angebote zur Fachkräftesicherung in KMU der Windenergie	135
Abbildung 36: Einschätzungen der Bedeutung von Diversity Management für das eigene Unternehmen	139
Abbildung 37: Einschätzungen über die Bedeutung von Diversity Management für KMU allgemein	140
Abbildung 38: Übersicht zur Qualifikationsstruktur und fachlichen Ausrichtung in den beteiligten KMU der Windenergie.....	144
Abbildung 39: Allgemeiner Anteil der Fachkräfte aus den Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen in den beteiligten KMU	145
Abbildung 40: Anteil Frauen an den Beschäftigten mit Fach-/ Hochschulabschluss der Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen.....	147
Abbildung 41: Anteil Ältere an den Beschäftigten mit Fach-/ Hochschulabschluss der Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen.....	148
Abbildung 42: Anteil Personen mit Migrationshintergrund an den Beschäftigten mit-Fach-/ Hochschulabschluss der Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen	149
Abbildung 43: Konnten in der Vergangenheit oder können Sie momentan Aufträge wegen Personalmangel nicht übernehmen?	151
Abbildung 44: Gehen Sie davon aus, dass Ihr Unternehmen von einem Fachkräftemangel betroffen sein wird?	152
Abbildung 45: Ein gestaltungsorientiertes DiM-Modell für KMU der Windenergie	207
Abbildung 46: Der DiM-Unternehmensverbund – Ein Konzept für Diversity Management in KMU der Windenergie	212
Abbildung 47: Erteilung der ‚Blaue Karte EU‘ nach Erteilungsgrundlage und Einreisejahr	225
Abbildung 48: Erteilte Niederlassungserlaubnis für Hochqualifizierte nach Staatsangehörigkeit	226
Abbildung 49: Einschätzung der medialen Darstellung unterschiedlicher Zuwanderungsgruppen ...	228
Abbildung 50: Status quo und quantitative Ziele der Energiewende	230
Abbildung 51: Abgrenzungskriterien der Größenklassen nach Rechtsformen des § 267 HGB.....	232
Abbildung 52: Abgrenzungskriterien der Größenklassen der Europäischen Gemeinschaft	233
Abbildung 53: Abgrenzungskriterien der Größenklassen des IfM Bonn	234
Abbildung 54: Qualitative Abgrenzungskriterien	235
Abbildung 55: Differenzierte Darstellung der Größenverteilung der beteiligten Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten.....	238
Abbildung 56: Umgesetzte Angebote und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen	239
Abbildung 57: Geplante Angebote und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen	240

Abbildung 58: Umfang der umgesetzten Maßnahmen in den beteiligten KMU	242
Abbildung 59: Ausführlichere Beschreibung von weiteren umgesetzten Angeboten und Maßnahmen	244
Abbildung 60: Übersicht zu den Aussagen ‚Ja‘, unser KMU war in der Vergangenheit oder ist gegenwärtig von einem Fachkräftemangel betroffen	246
Abbildung 61: Übersicht zu den Aussagen ‚Nein‘, unser KMU war in der Vergangenheit oder ist gegenwärtig nicht von einem Fachkräftemangel betroffen	247
Abbildung 62: Übersicht über die getroffenen Aussagen zu ‚Ja‘, unser KMU geht davon aus, von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein.	248
Abbildung 63: Übersicht über die getroffenen Aussagen zu ‚Nein‘, unser KMU geht nicht davon aus von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein	249
Abbildung 64: Übersicht der geführten ExpertInnengespräche	250

Abkürzungsverzeichnis

BA	Bundesagentur für Arbeit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BWE	Bundesverband WindEnergie e.V.
DiM	Diversity Management
EE	Erneuerbaren Energie(n)
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
GW	Gigawatt
HR	Human Resources
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
ISCO	International Standard Classification of Occupations
IWES	Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik
kWh	Kilowattstunde
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
MW	Megawatt
WE	Windenergie
WEA	Windenergieanlagen
OWEA	Offshore-Windenergieanlagen
SVR	Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration
GmbH	Gesellschaft mit begrenzter Haftung

Einleitung

Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Bedeutung von Diversity Management in kleinen und mittelständischen Unternehmen (nachstehend als KMU bezeichnet) am Beispiel der Windenergiebranche in Deutschland. Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung der Bedeutung, Potenziale und Hemmnisse von Diversity Management für den KMU-Sektor am Beispiel der Windenergie.

Eines der vorherrschenden Themen in der öffentlichen Diskussion ist die Energiewende in Deutschland. Im Rahmen des Umwelt- und Klimaschutzes sowie dem Ausstieg aus der Kernenergie wird mit den erneuerbaren Energien eine Umgestaltung des Strommarktes bezweckt. So soll bis zum Jahr 2050 ein Großteil der Energieversorgung aus erneuerbaren Energien bereitgestellt werden. Innerhalb der erneuerbaren Energien stellt die Windenergie eine tragende Säule dar. Aus der Umgestaltung ergeben sich eine Vielzahl von Veränderungen und Herausforderungen im Strommarkt. Eine besonders wichtige Rolle nehmen dabei die technisch-naturwissenschaftlichen Berufsgruppen, wie zum Beispiel die IngenieurInnen ein.

Hintergrund dieser Promotion sind die demografischen Prognosen, die befürchten lassen, dass es in Zukunft zu einer Verknappung von Fachkräften insbesondere in ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen kommen wird. Noch ist sich die Fachwelt nicht einig, ob bereits ein Fachkräftemangel besteht und in welchem Ausmaß qualifizierte Fachkräfte in Zukunft rar sein werden. Eines ist jedoch unbestritten: Qualifizierte Fachkräfte sind die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, die dem Innovationsdruck nur dann gewachsen sind, wenn es gelingt, qualifizierte Fachkräfte zu finden und dauerhaft zu binden. Mit dieser Feststellung wird die Frage virulent, wie es den Unternehmen gelingen kann, die notwendigen Fachkräfte auch unter den Bedingungen des demografischen Wandels zu sichern. Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben aufgrund ihrer begrenzten finanziellen, personellen Ressourcen und oft einer geringen Bekanntheit gegenüber Großunternehmen das Nachsehen.

Ungeachtet der Unternehmensgröße sind ferner Themen wie der zunehmende Trend in Richtung Internationalisierung und Globalisierung auf Seiten der Unternehmen als auch der ArbeitnehmerInnen sowie die wachsende Bedeutung von Individualisierung und Work-Life-Balance, die die Werte und Normen und damit auch das unternehmerische Handeln beeinflussen, von Belang und gleichzeitig Indikator, dass auf mittlere bzw. langfristige Sicht Konzepte und Strategien auf unterschiedlichen Ebenen etabliert sein sollten, um diesen Herausforderungen begegnen zu können.

Die Betriebswirtschaftslehre bringt fortwährend neue Empfehlungen für Managementinstrumente hervor. Für die Praxis besteht die Aufgabe darin, abzuwägen, welcher Empfehlung ernsthaft nachgegangen wird. In der Wissenschaft und der personalwirtschaftlichen Fachwelt ist Diversity Management derzeit in aller Munde. Das aus den Vereinigten Staaten stammende Konzept Diversity Management hat hier seinen Ursprung in der Bürgerrechtsbewegung. Über die Prognose eines sich demografisch verändernden Arbeitsmarktes hat es hier seinen Durchbruch erfahren. Auch in Deutschland wird es zunehmend als Instrument der Fachkräftesicherung und Innovationsförderung diskutiert. Als Unternehmensstrategie setzt das Diversity Management bewusst auf Diversität, das heißt die Vielfalt und Individualität der Belegschaft. In diesem Zusammenhang wird auch auf politischer Ebene von der Europäischen Kommission auf die Potenziale von Diversity Management verwiesen.

Nach gegenwärtigem Kenntnisstand besteht derzeit aus wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Perspektive kein äquivalentes Konzept zu Diversity Management. Die Empfehlungen aus der Wissenschaft sind bisweilen mehrheitlich abstrakt und stellen PraktikerInnen vor die Herausforderung, aus allgemeinen Empfehlungen konkrete und praktikable Lösungen zu schaffen. Allein das spezifische, externe und interne Unternehmensumfeld machen eine standardisierte Konzeption zur Implementation des Diversity Managements unmöglich. Dennoch ist zunehmend zu beobachten, dass vereinzelte Initiativen einfache Handlungsempfehlungen für Unternehmen, darunter auch für KMU, herausgeben.

In Deutschland ist Diversity Management noch kein geläufiges und selbstverständliches Managementkonzept. Bei Unternehmen, die Diversity Management implementiert haben, handelt es sich überwiegend um Großkonzerne und Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen. Nach dem derzeitigen Überblick zu urteilen, findet ein strategisches Gesamtkonzept von Diversity Management im KMU-Bereich keine Anwendung.

Es ist anzunehmen, dass dieses Management-Konzept auch hier in Deutschland eine bedeutende Rolle einnehmen wird. Die wirtschaftliche Umwelt wird zunehmend komplexer und dynamischer. Zentrale Themen für die Unternehmen sind hierbei der Wettbewerb um hoch qualifizierte und gut ausgebildete Fachkräfte, der Erhalt von Wissen und Kompetenzen im Unternehmen, aber auch die Herausforderungen, die mit heterogenen Beschäftigtenstrukturen, heterogenen Strukturen der Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie (internationalen) Kooperationen und Unternehmensfusionen einhergehen. Anhand der noch mittelständisch geprägten Windenergiebranche soll untersucht werden, welche Bedeutung, Hemmnisse und Potenziale das Diversity Management für den KMU-Sektor mit sich bringt.

Fragestellungen, Hypothese und methodische Vorgehensweise

In diesem Abschnitt erfolgt ein kurzer Überblick des Ziels und der methodischen Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit.

Wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Überprüfung der folgenden Hypothese:

„Diversity Management ist ein besonders wirksames, aber auch wenig genutztes Instrument für die MitarbeiterInnenbindung und -gewinnung im KMU-Sektor der Windenergiebranche.“

Folgenden konkreten Forschungsfragen wird in der vorliegenden Arbeit nachgegangen:

„Wie wird die Bedeutung von Diversity Management im KMU-Sektor der Windenergiebranche wahrgenommen und eingeschätzt?“

„Welche Gründe lassen sich für die Nutzung bzw. Nichtnutzung dieses Konzepts erkennen?“

Vor dem Hintergrund dieser Forschungsfragen werden Bekanntheit, Potenzial, Relevanz, Umsetzungsmöglichkeiten und -hemmnisse von Diversity Management im KMU-Sektor der Windenergiebranche analysiert.

Mit Blick auf Diversity Management sind darüber hinaus weitere Einzelfragen für die Windenergiebranche zu bearbeiten:

„Wie gestaltet sich die personelle Zusammensetzung in der Windenergiebranche und welche Bedeutung haben dabei die Kategorien ‚Geschlecht‘, ‚Alter‘ und ‚Migrationshintergrund‘?“

„Welche Rolle spielt dabei der oft zitierte und diskutierte Fachkräftemangel in ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsfeldern?“

„Lassen sich hierbei Unterschiede zwischen ‚traditionell geführten‘ und ‚jüngeren bzw. neueren‘, national und international agierenden Unternehmen finden? Gibt es regionale Unterschiede?“

Nach Abschluss der Literaturrecherche des gewählten Themas sind zunächst zwei Forschungsfragen (siehe oben) formuliert worden, die aus der Literatur ableitet bzw. begründet sind. Diese dienen der Eingrenzung und Präzisierung des Untersuchungsgegenstands. Damit ist ein Rahmen geschaffen, der dazu genutzt wird, die wesentlichen Aspekte für die Theorie herauszuarbeiten bzw. hervorzuheben. Aus den Forschungsfragen und der ausgearbeiteten Theorie ist eine Hypothese formuliert worden, die über die Empirie zu überprüfen ist. Die empirische Erhebung basiert auf zwei aufeinander aufbauenden Phasen, die als qualitativ einzuordnen sind. Diese setzen sich aus einer (nicht-repräsentativen) Online-Unternehmensbefragung mit Personalverantwortlichen aus dem KMU-Bereich der Windenergie (N = 39) (*Erste Phase*) und einer ExpertInnenbefragung mit 16 Interviews (*Zweite Phase*) zusammen.

Das Ziel der Online-Unternehmensbefragung ist einerseits eine Hypothesenüberprüfung und andererseits sollen Erkenntnisse über die Bekanntheit, die Bedeutung, das Potenzial und die Relevanz von Diversity Management in KMU der Windenergie gewonnen werden. Darauf aufbauend ist eine ExpertInnenbefragung durchgeführt worden, mit dem Ziel der Überprüfung der Ergebnisse bzw. der aus der Online-Unternehmensbefragung entwickelten Thesen.

Eine detaillierte Darstellung der Konzeption, das heißt die Darstellung der Theorie der verwendeten Methoden, sind den Abschnitten 5.1 und 6.1 des empirischen Teils zu entnehmen.

Struktur und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich nebst der Einleitung in zwei Hauptteile:

I. Theoretischer Teil

In diesem Teil sind die theoretischen Grundlagen und der Forschungsstand ausgeführt, die für die Bearbeitung der Forschungsfragen von Bedeutung sind. Folgende Themenschwerpunkte sind dazu beleuchtet und ausgeführt worden:

Zunächst sind Definitionen und Merkmale von Diversity Management und Diversity dargestellt und es wird allgemein ein Blick auf die Situation in den USA und in Deutschland geworfen (Kapitel 1 und Kapitel 2). Daran anschließend wird die Windenergiebranche thematisiert. Dabei sind nebst Definitionen und begrifflichen Abgrenzungen, die Geschichte und Leistungsentwicklung sowie die volkswirtschaftliche Bedeutung der Windenergie skizziert (Kapitel 3). Ferner wird in Kapitel 4 eine Bestandsaufnahme des gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsmarktes am Beispiel der IngenieurInnen und entlang der ausgewählten Dimensionen Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund vorgenommen.

II. Empirischer Teil

Im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit wird in den Kapiteln 5 (Online-Unternehmensbefragung) und 6 (ExpertInneninterviews) eine Aufbereitung der Erhebungsmethoden und Analyseverfahren der jeweiligen Erhebungen sowie die Darstellung ihrer Ergebnisse vorgenommen. Daran anschließend werden in Kapitel 7 ein gestaltungsorientiertes Modell bzw. zwei theoretische (weiter)entwickelte Modelle für Diversity Management in KMU vorgestellt, die aus der Theorie und Empirie der vorliegenden Arbeit abgeleitet sind. Ein Abschluss erfolgt über Kapitel 8, das ein Fazit und eine kritische Diskussion der wichtigsten Ergebnisse sowie einen Ausblick bieten. Darüber hinaus wird ein mögliches, weiterführendes Forschungsvorhaben, skizziert.

I. Theoretischer Teil

1. Das Konzept Diversity Management

Ausgangslage der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung der Bedeutung des Diversity Management-Konzeptes zur Fachkräftesicherung von KMU der Windenergie. Damit kommt diesem Kapitel eine besondere Rolle zu, das Konzept, um das es hier geht, genauer darzustellen.

Zu Beginn dieses Kapitels erfolgt in Abschnitt 1.1 die Darstellung der historischen Genese sowie des Ausgangspunktes für Diversity Management. Daran anschließend wird eine begriffliche Abgrenzung und Definition des Konzepts Diversity Management vorgenommen (s. Abschnitt 1.2). In Abschnitt 1.3 wird die Verbreitung und Umsetzung des Konzeptes dargelegt. Darüber hinaus wird in Abschnitt 1.5 die Argumentation, die entlang des ‚business cases‘ geführt wird, aufgegriffen. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einem kurzen Zwischenfazit in *Abschnitt 1.6*, in dem die wichtigsten Aspekte zusammengetragen werden.

1.1. Historische Genese und Ausgangspunkt für Diversity Management

Im folgenden Abschnitt erfolgt zunächst eine historische Genese; außerdem setzt er sich mit den Beweggründen für Diversity Management auseinander.

Die historischen und politischen Wurzeln für die Entstehung und Entwicklung von Diversity Management liegen in den Vereinigten Staaten. Die Grundlagen für das Konzept Diversity Management reichen weit zurück, wie mit dem folgenden Zitat deutlich wird:

„Diversity Management is rooted in the social protest, civil rights and liberation movements of the 1950s, 60s and 70s; judicial rulings and federal civil right and equal opportunity legislation in the 1950s and 1960s; and demographic and economic changes in the 1980s and 90s.“ (Brazzel 2003: 61)

Cross (2000) spricht im Zusammenhang mit den 60er und 70er Jahren von einer Periode der großen sozialen Veränderungen in den USA (Cross 2000: 31). Der oben genannten Zeitspanne

sind Antidiskriminierungsbewegungen beispielsweise von Schwarzen, Frauen, der Urbevölkerung, Älteren sowie von Schwulen- und Lesben entsprungen. Exemplarisch sind hierfür die *Brown v. Board of Education* (1954), die Gründung der *National Organization for Women (NOW)* (1966), das *American Indian Movement (AIM)* (1968), die *Grey Panthers* (1970) oder die *Stonewall Riots in New York* (1969) zu nennen (vgl. Cross 2000; Brazzel 2003 in Vedder 2006). Diese zivilen Proteste in den Vereinigten Staaten gegen Diskriminierung und für eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen und beruflichen Leben führten schließlich auf gesetzlicher Ebene zur Verankerung. Zunächst sei hier der 1964 verabschiedete *Civil Rights Act, Title VII* angeführt. Ähnlich dem hiesigen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)² von 2006 verbot dieses Gesetz Diskriminierungen „[...] *based on race, color, religion, sex and national origin*“ (U.S. EEOC (k. A.): Title VII of the Civil Rights Act of 1964). Über den *Title VII of the Civil Right Act* gründete sich die U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). Diese Kommission setzt sich in den USA seither landesweit als Kontrollinstanz für Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt ein. Das folgende Zitat zeigt auf, welche Aspekte im Falle eines Verstoßes Berücksichtigung finden:

„[...] *against a job applicant or an employee because of the person's race, color, religion, sex (including pregnancy), national origin, age (40 or older), disability or genetic information. [...] The laws apply to all types of work situations, including hiring, firing, promotions, harassment, training, wages and benefits.*“ (EEOC (k. A.): Overview)

Aus den Aktivitäten der EEOC gehen in den Anfängen beispielsweise der *Equal Pay Act of 1963 (EPA)*, der eine Benachteiligung in der Entlohnung aufgrund des Geschlechts bei gleichen Gegebenheiten untersagte, der *Age Discrimination in Employment Act of 1967 (ADEA)*, der eine Diskriminierung von Erwerbstätigen, die 40 Jahre und älter sind oder später der *Rehabilitation Act of 1973* hervor, die eine Diskriminierung von erwerbstätigen Personen mit Behinderungen verbietet (vgl. EEOC 2009: Preface). Ende der 1960er Jahre folgte in den USA die *Affirmative Action (AA)*³ oder auch *positive Diskriminierung* genannt. Allen hier aufgeführten gesetzlichen

² § 1 AGG: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ (dejure.org 2016a: § 1 AGG)

³ „Kernstück des Gleichstellungsgesetzes in den USA ist, dass Auftragnehmern des Staates die Diskriminierung von Frauen und Minderheiten am Arbeitsplatz untersagt ist. Unternehmen, die Aufträge über mindestens 50 000 Dollar erhalten und mindestens 50 ArbeitnehmerInnen beschäftigen, müssen zusätzlich so genannte ‚Affirmative-Action-Pläne‘ aufstellen. Aus diesen Plänen muss hervorgehen, welche positiven Schritte sie zur Frauen-

Regelungen und Maßnahmen ist gemein, dass diese auf Wiedergutmachung von vorausgegangenen Diskriminierungen begründet sind. Die gesetzlichen Regelungen, Maßnahmen und institutionellen Kontrollen ermöglichten eine gesellschaftliche Vorteilsgewährung für benachteiligte und unterrepräsentierte Personengruppen. Diese Vorgabe gestattete ArbeitgeberInnen, selbstbestimmt zu entscheiden, welche Personen aufgrund eines geschützten Diskriminierungsmerkmals die Vorteile einer positiven Maßnahme erfahren dürfen. Darüber hinaus können Maßnahmen des AA in den USA auch über die Gerichte zwangsverordnet werden (vgl. Jansen (k. A.), Loden/ Rosener 1991). Für bislang benachteiligte bzw. ausgegrenzte Personengruppen ist eine Bevorzugung beispielsweise bei Bewerbungsverfahren oder Förderungen bei gleicher Qualifikation einzuhalten.

Ferner sind monetäre Anreize über die Vergabe von Subventionen für US-amerikanische ArbeitgeberInnen geschaffen worden, ihre Unternehmen auch für benachteiligte Personengruppen zu öffnen. Als Gegenleistung haben Unternehmen konkrete Pläne und Fördermaßnahmen nachweisen müssen. Nach Aussage von Dobbin et al. (1996, zitiert nach Vedder 2006: 4) sind Unternehmen in den USA mit dieser Regelung unter ökonomischen Zugzwang gestellt worden, wie das nachstehende Zitat belegt:

„Wer ab 1968 mit der US-Regierung Geschäfte über mehr als \$ 50.000 machen wollte (eine Zahl so genannter federal contractors), musste detailliert darlegen, wie und bis zu welcher Zielgröße er die Minderheiten⁴ in seiner Organisation innerhalb eines definierten Zeitraums fördern wollte.“ (Dobbin et al. (1996) zitiert nach Vedder 2006: 4; vgl. DGB 2001: 1)

Ohne eine gesetzliche Veranlassung hat dieser Umstand in Unternehmen zur Einführung von Quoten geführt. Dieser gezielten Förderung benachteiligter Gruppen bzw. positiver Diskriminierung ist Ende der 1970er Jahre ein Backlash gefolgt, das heißt die Anfechtung der *Affirmative Action* von männlichen Weißen (vgl. Wormer van 2008: 1). Aus dem Backlash resultierte

und Minderheitenförderung durchführen bzw. in Zukunft unternehmen wollen. Bei Nichteinhaltung der gesetzlichen Vorgaben droht der Entzug des staatlichen Auftrags oder ein Ausschluss von zukünftigen Ausschreibungen.“ (Deutschen Gewerkschaftsbund 2001: 1; vgl. auch Dobbin et al. 1994 zitiert nach Vedder 2006: 4)

⁴ An dieser Stelle ist zu betonen, dass der von Dobbin et al. (1996) gewählte Begriff „Minderheiten“ oder auch der Begriff ‚Minderheitengruppen‘ in der einschlägigen Literatur oft Anwendung finden, aber „[...] völkerrechtlich nicht eindeutig definiert“ (s. Humanrights.ch/ Mers 2016: 1) sind. Diese Bezeichnungen gelten mittlerweile als irreführend und unpassend, wenn es um die quantitative Vertretung gesellschaftlicher Personengruppen wie bspw. von Frauen geht (vgl. Krell 2008). Dieser Ausdruck steht vielmehr für das Ungleichgewicht oder die Ungleichheit in der Betrachtung und Behandlung diverser Gruppen, wie sie in sozialen, gesellschaftlichen und organisationalen Kontexten vorzufinden waren und immer noch sind und deutet an, dass das Verständnis für „Diversity [...] often means being different from a straight white male norm.“ (Cross 2000: 92).

1981 eine Anpassung der Gleichstellungsforderung, die nach Aussage von Annita Rowe die Fortschritte *der Affirmative Action* behindert und infrage gestellt haben (Gardenwartz/ Rowe 1993 zitiert nach Vedder 2006: 4).

Mit der Erkenntnis, dass ein Unternehmenskonzept, das Vielfalt berücksichtigt und wertschätzt, ökonomische Vorteile bietet, erfolgt Mitte bis Ende der 1980er Jahre ein Wandel. Ein wesentlicher Beitrag wird in dem 1987 verfassten Report des Hudson Instituts (1987) „Workforce 2000; Work and Workers for the Twenty-First Century“ gesehen. Der Report hat einen wesentlichen Aspekt zum Vorschein gebracht, dass der Anteil männlicher, weißer Arbeitnehmer an der Erwerbsbevölkerung deutlich zurückgehen wird und die zukünftige Potenziale fernab der dominanten Gruppe zu finden seien (s. auch Krell 2008: 68; Vedder 2006: 5). Diversity und Diversity Management haben damit eine zunehmend positive Bedeutung erhalten (vgl. auch Jung 2003: 5; Vedder 2006: 5). Weniger die Anti-Diskriminierungsambitionen, sondern immer mehr der ökonomische Nutzen einer vielfältigen Belegschaft, sind in den Vordergrund gerückt (Cross 2000: 137-138).

Wie eingangs bereits erwähnt, ist die Entstehung des Diversity Management-Konzeptes in dem Zeitfenster von Ende der 80er bis Anfang der 90er Jahre zu sehen (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012: 11; Brazzel 2003: 61). Ein expliziter Beleg, ab wann diese Begrifflichkeiten ihren genauen Einsatz und ihre Verbreitung gefunden haben, ist nicht auffindbar. Bei Brazzel (2003: 55) heißt es: „*The terms ‘diversity management’ and ‘managing diversity’, became into use in the United States in the 1980s. The diversity management field emerged in the 1990s.*“ Vedder (2006), der sich unter anderem mit den historischen Hintergründen und der Entwicklung des DiM befasst, f, dass die Begriffe Diversity und Diversity Management erst mit Beginn der 1990er Jahre in der US-amerikanischen Literatur aufgetaucht seien und sich dann stark verbreitet hätten (vgl. Vedder 2006: 2). Darunter sind Veröffentlichungen von Cox/ Blake 1991; Cox 1993; Gardenwartz/ Rowe 1993; Jackson et al. 1992; Loden/ Rosener 1991; Thomas 1990 und 1991 (Vedder 2006: 2) genannt. Die ersten hiesigen Werke sind Mitte der 90er Jahre von Kiechl (1993), Jung, Schäfer und Seibel (1994) sowie Krell (1996) verfasst und haben damit das Diversity Management auch in die deutsche Forschungslandschaft gebracht (vgl. Vedder 2006: 7).

Es lässt sich festhalten, dass sich das Konzept Diversity Management auf eine Vielzahl ziviler Proteste der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung stützt und später auch aufgrund demografischer und wirtschaftlicher Veränderungen einen Auftrieb bekommen hat bzw. diesem eine verstärkte Bedeutung beigemessen worden ist (vgl. auch Krell 2008; Vedder 2006; Plummer 2003; Cross 2000).

Auch heute sind nicht primär das Gerechtigkeitsdenken, die Gleichbehandlung und Chancengleichheit treibende Kraft. Diese Differenzierung ist wichtig, da in manchen Quellen eine Gleichsetzung von Antidiskriminierung und Diversity Management vorgenommen wird. Die Charta der Vielfalt formuliert die Abgrenzungsmerkmale folgendermaßen:

„Diversity und Anti-Diskriminierung beschäftigen sich zwar mit den gleichen Themen, betrachten diese allerdings aus unterschiedlichen Perspektiven. Bei der Anti-Diskriminierungsarbeit handelt es sich um die Verhinderung von Ausgrenzung und Herabsetzung. Bei Diversity geht es um die Einbeziehung von Vielfalt zum Vorteil für alle Beteiligten. (Charta der Vielfalt 2011b: 1)

Ein weiteres Abgrenzungsmerkmal ist, dass die Antidiskriminierung (EEO/ AA) in den Staaten gesetzlich verordnet ist, während DiM freiwillig umgesetzt wird. Damit wird deutlich, dass DiM nicht mit rechtlichen Vorgaben der Antidiskriminierung oder Chancengleichheit gleichzusetzen ist.

1.2. Begriffliche Abgrenzung und Definition von Diversity Management

In unterschiedlichen Kontexten und zu unterschiedlichen Zeiten haben sich die Begriffe *Diversity* als Strategie (u. a. Stuber 2014: 11; Krell 2008: 66), *Diversity Management* (u. a. Stuber 2014; Krell 2008; Brazzel 2003; Plummer 2003), *Managing Diversity* (u. a. Jung/ Schäfer/ Seibel 2003; Sepehri 2002; Krell 2004a; Jung 2003; Cross 2000), *Diversity Mainstreaming* (u. a. Antidiskriminierungsstelle des Bundes: 2012), *Diversitäts-/ Vielfaltsmanagement* (u. a. Hana-ppi-Egger/ Hofmann 2007; Europäische Kommission 2016) oder *Diversity & Inclusion* (u. a. Stuber 2014; Merx/ Yazar 2014) etabliert.

Hier zunächst eine kurze Erläuterung der zuvor vorgestellten Begriffe:

„Diversity“ steht für manche AutorInnen verkürzt für „Diversity Management“ (vgl. Stuber 2014: 11). Diversity Management „verweist auf einen gestalterischen Ansatz“ (Stuber 2014: 11). An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass das Verständnis von Diversity und Diversity Management in dieser Arbeit nicht gleichbedeutend ist. Diversity wird nicht als Strategie verstanden, sondern beschreibt die personelle Vielfalt, worin Menschen sich unterscheiden und/ oder gleichen unter anderem in Unternehmenskontexten, wie zum Beispiel im Hinblick auf die Arbeitsmarkt- oder die Beschäftigtenstrukturen (vgl. Sepehri 2002: 77; mehr dazu in Kapitel 2).

Der Begriff „Managing Diversity“ ist hingegen für manche AutorInnen lediglich eine geänderte Bezeichnung. Wettter (2002) zitiert nach Kutzner (2014): „So sieht Wettter (2002) im Managing Diversity lediglich eine Modernisierung des Vokabulars“ (Kutzner 2014: 107). Jung (2003) sieht dagegen in der Bezeichnung „Managing Diversity“ eine tendenziell höhere Tätigkeitsorientierung im Vergleich zu Diversity Management (vgl. Jung 2003). Nach Angabe von Krell (2008: 66) war dieser Begriff hierzulande in Lehre und Forschung sehr gebräuchlich. Dies trifft nach aktuellem Forschungsstand nicht mehr zu.

„Diversity Mainstreaming“ wird dagegen eine stärkere Ausrichtung auf soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit unterstellt (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012: 12). Meines Erachtens ist hier lediglich eine Änderung der Begriffspaare Gender Mainstreaming und Diversity Mainstreaming vorgenommen worden. „Diversitäts- und Vielfaltsmanagement“ stellen hingegen lediglich einfache Übersetzung in die deutsche Sprache dar (Europäische Kommission 2016: 1).

Der deutsche Begriff „Inklusion“ steht innerhalb der United Nations (UN) und auch hierzulande für eine gleichberechtigte Teilhabe von Personen mit und ohne Handicap an allen gesellschaftlichen Bereichen (Beauftragte der Bundesregierung für die Belange behinderter Menschen 2014: 1). Die Begriffe Inklusion und der hier in Verbindung mit Diversity genutzte englische Begriff „Inclusion“ sind nicht gleichbedeutend. „Diversity & Inclusion beschreibt das Potenzial-Prinzip, das Vielfalt durch positive Beachtung und aktive Einbeziehung systematisch zum Vorteil aller Beteiligten nutzt.“ (Stuber 2014: 11). Stuber setzt den Begriff „Inclusion“ in Verbindung mit Diversity und versteht es als Erweiterung des bisherigen Begriffsverständnisses.

Diversitäts- und Vielfaltsmanagement, wie es beispielsweise die Europäische Kommission (2016: 1) auf ihrer Seite nutzt, stellen lediglich eine einfache Übersetzung in die deutsche Sprache dar.

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Diversity Management oder auch abgekürzt *DiM* genutzt, der hier zunächst definiert werden sollte:

Wie hier bereits angemerkt, werden Diversity und Diversity Management nicht gleichbedeutend behandelt. Hierzu ließ sich festhalten, dass „[...] *Diversity im Sinne von Vielfalt das Phänomen einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft oder anderen Bezugsgruppen einer Organisation bezeichnet [...]*“ (Krell 2008: 66). Das Erkennen bzw. das Wahrnehmen dieser personellen Vielfalt definiert jedoch noch nicht den Umgang. „[...] *Diversity Management [steht] für eine ganz bestimmte Art und Weise des Umgangs mit dieser Vielfalt*“ (Krell 2008: 66). Pauser (2011) geht mit seinem eindeutig betriebswirtschaftlichen Ansatz noch weiter:

„Diversity Management (DiM) ist das Management von Vielfalt. Es nutzt personelle Vielfalt zur Zielerreichung. Größtmögliche Vielfalt ist also nicht ein Ziel an sich, sondern hat den Zweck, Zielerreichung von Unternehmungen zu unterstützen.“ (Pauser 2011: 27)

Daraus lässt sich ableiten, dass im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis das Konzept Diversity Management auf einen geschäftszentrierten Ansatz abhebt, der die Synergien personenbezogener Vielfalt zu nutzen weiß, diese jedoch nicht als ‚Selbstzweck‘ verfolgt. Diversity Management sei ein Managementansatz, der positiv konnotiert sei (Vedder 2006: 13) und dessen Kern die positive Berücksichtigung von Unterschieden zwischen Menschen darstelle und produktiv für die Unternehmensziele nutze, das bedeutet das Vielfalt als Potenzial erkennt, akzeptiert, wertschätzt, versteht, fordert, fördert, moderiert, einbezieht und vernetzt (vgl. Kuhn-Fleuchaus/ Bambach 2007: 24). Die Unterstützung durch die Führungsebene nimmt dabei eine wichtige Funktion ein, deren Umsetzung mit einem Top-Down-Prozess gelingen kann. „[...] *leaders must be the first to demonstrate this shift of behavior*“ (Cox 2001: 41). Damit wird deutlich, dass Diversity Management zunächst als Führungsaufgabe aufgefasst wird, die wie folgt verstanden werden kann: „[...] *creating a climate in which the potential advantages for organizational group performance are maximized while the potential disadvantages are minimized*“ (Cox/ Beal 1997: 2 zitiert nach Vedder 2006: 12). Das

beinhaltet, dass ein Unternehmensklima bzw. eine Unternehmenskultur⁵ geschaffen werden, die sich auf den gegenseitigen Respekt und die Einbeziehung von Vielfalt gründet.

Darüber hinaus steht Diversity Management „[...] für Strategien, Programme und Maßnahmen“ (Krell et al. 2007: 7), die alle Bereiche des betrieblichen Handelns durchziehen (vgl. auch Stuber 2014: 12; Sepehri 2002: 93 ff.) und mit dem Anspruch einer zielorientierten Gestaltung und Lenkung (vgl. „Managementbegriff“: Jung/ Kleine 1993: 23 ff. zitiert nach Jung 2003: 95) von Diversity verbunden sind, das heißt einen aktiven bzw. handlungsbezogenen Umgang mit dieser personenbezogenen Vielfalt sowie die Bezugnahme „[...] auf die sozialen Strukturen in organisierten Handlungssystemen und die ihr zugrunde liegenden Werte und Normen (Diversität als Merkmal von Organisationskulturen)“ (Jung 2003: 92; vgl. Stuber 2014: 12, 17) verfolgt. Eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit einer personenbezogenen Vielfalt wird in einer „[...] aufgeschlossene[n] Grundhaltung als Zugang zu vielfältigen Ressourcen [...]“ (Stuber 2014: 11) gesehen.

Wie oben bereits angedeutet, liegt Diversity Management jedoch nicht nur die Wertschätzung der personellen Vielfalt zugrunde (Vedder 2006: 13). Vedder (2006) verweist hierzu auf die Autorin Arredondo (1996), die DiM wie folgt definiert:

„Diversity Management is a strategic organizational goal. Diversity Management interact with all other aspect of business, that is, leadership, management practice, product development, human resources, marketing and sales, financial projections, and community and global communications.“ (Arredondo 1996: 20)

Über die internen Prozesse und Aufgaben von DiM hinaus wird hiermit deutlich, dass auch die externe Perspektive wie beispielsweise KundInnen, LieferantInnen, InvestorInnen etc. (vgl. Vedder 2006: 13) von Bedeutung sind.

Des Weiteren ist für das Konzept Diversity Management festzuhalten, dass es kein einheitliches Standardkonzept ist, das gleichermaßen auf alle Unternehmen anzuwenden ist. Ebenso wenig ist es exklusiv als Human-Ressource (HR)-Instrument (vgl. Arredondo 1996: 20) zu verstehen. Diversity Management ist ein Konzept der Organisations- und Personalentwicklung.

⁵ Definition Unternehmenskultur: Nach Lies (2008) ist die Unternehmenskultur die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.“ (Lies 2008: 1) Damit umfasst sie Grundannahmen und Werte, die den Mitgliedern eines Unternehmens Handlungsimpulse und Handlungsorientierung bieten. Es besteht nicht nur eine sichtbare Ebene d. h. dokumentierte Leitbilder oder Strategien, sondern insbesondere die unsichtbare Ebene die die Grundüberzeugungen der Belegschaft berühren.

Der Einsatz von DiM bedeutet, die bestehende Unternehmenskultur, Visionen, Vorannahmen, Systeme und Modelle zu hinterfragen und ein Arbeitsumfeld sowie eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der eine vielfältige Belegschaft ihre Potenziale entfalten und vom Unternehmen innovations- und gewinnbringend genutzt werden kann. Aus diesem Grund wird in der einschlägigen Literatur Diversity Management auch gleichzeitig als Change Management verstanden, das die Einleitung von tiefgreifenden Veränderungsprozessen im Unternehmen hervorruft (vgl. Cox 2001: 19).

1.3. Verbreitung und Umsetzung von Diversity Management

Das Konzept Diversity Management wird heute von einem Großteil der US-amerikanischen Unternehmen eingesetzt (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012: 11).⁶ Von den Vereinigten Staaten ausgehend über Europa hat Diversity Management auch in Deutschland zunehmend Verbreitung in Wissenschaft und Praxis gefunden (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012: 12; vgl. Abschnitt 1.1). In der hiesigen Wissenschaft ist das Konzept in Lehre und Forschung bereits etabliert und auch in der Praxis setzen immer mehr Hochschulen auf Diversity Management. Ausgehend von US-amerikanischen Großunternehmen ist Diversity erstmalig in den 90er Jahren über Unternehmen wie IBM, Ford, McDonald's, P & G oder Hewlett Packard auch in Deutschland zum Einsatz gekommen (vgl. Charta der Vielfalt 2015: 31). Diversity Management findet heute hierzulande überwiegend Anwendung in multinational agierenden Großunternehmen sowie Unternehmen, die mit US-amerikanischen Unternehmen fusioniert sind oder einen bedeutenden Anteil ihres Absatzes in den USA erzielen (vgl. Gelbrich/ Müller 2011: 287) oder in Niederlassungen mit Hauptsitz in den Vereinigten Staaten (vgl. Süß/ Kleiner 2007). Exemplarisch für den Energiesektor in Deutschland sind darunter RWE, E.ON und Siemens zu nennen, die ein Diversity Management-Konzept verfolgen. Eine Studie von Süß und Kleiner hat gezeigt, dass DiM in Deutschland ein noch wenig verbreitetes und kein selbstverständlich angewendetes Managementkonzept darstellt⁷ (vgl. Süß/ Kleiner 2005: 5; Süß 2007). An dieser Aussage hat sich bis heute kaum etwas geändert. Unter den

⁶ Nach Angaben von Wette (2006: 1) haben in den Vereinigten Staaten rund 90 Prozent der 500 führenden Unternehmen DiM angewendet (vgl. Köppel/ Yan/ Lüdke 2007: 9).

⁷ Lediglich 38,5 Prozent der befragten Unternehmen haben DiM implementiert, in weiteren 18,5 Prozent ist es zumindest bekannt, 43 Prozent der Unternehmen jedoch kennen dieses Konzept überhaupt nicht. (vgl. Süß 2005: 5; Köppel/ Yan/ Lüdke 2007: 9)

DAX-30-Unternehmen, die angegeben haben, ein DiM-Konzept zu verfolgen, konnte von Köppel (2014) in ihrem jährlichen Benchmark folgender Entwicklungsstand eruiert werden:

Nach diesem Ergebnis⁸ von Köppel (2014) gibt keines der 15 DAX-30-Unternehmen an, Diversity Management bislang vollständig umzusetzen. Nach Selbstauskunft der Unternehmen können immerhin sechs der DAX-30-Unternehmen einen Umsetzungsstand von 60 bis 80 Prozent vorweisen. Vier DAX-30-Unternehmen setzen DiM derzeit zu 40 bis 60 Prozent um und weitere vier Unternehmen schätzen ihre Umsetzung auf 20 bis 40 Prozent ein (vgl. Köppel 2014: 6). Unklar bleibt hierbei, woran bzw. an welchen Kriterien der Umsetzungsstand des Diversity Managements in den jeweiligen Unternehmen gemessen oder was überhaupt mit dem Diversity Management umgesetzt worden ist.

In KMU sind die Begriffe Diversity und Diversity Management noch keine sehr bekannten Instrumente und nach Aussage von Franken (2015) ist Diversity Management

„[...] oft auch – wie viele andere theoretische Konzepte – eher negativ belegt. Darüber hinaus gilt das Diversity-Konzept als zu komplex und zu teuer. Es sind eher größere mittelständische Unternehmen, die sich für das Thema interessieren und die ersten Versuche im Umgang mit der Vielfalt wagen.“ (Franken 2015: 49)

US-amerikanische Beispiele belegen, dass DiM nicht nur in Großunternehmen, sondern auch in KMU ihren Einsatz finden und funktionieren (vgl. Interview mit Vedder zitiert nach Knopf 2008: 38). Veröffentlichungen zum Beispiel von der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen Berlin 2010; der Europäischen Kommission 2009; Klaffke 2008 gehen davon aus, dass Diversity Management in Zukunft nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für deutsche KMU an Bedeutung gewinnen würden. Der politische Wille und auch die Erwartungen an dieses Konzept, die mit programmatischen Verpflichtungen verknüpft sind, sind hoch. So werden beispielsweise von der Europäischen Kommission 2009 Empfehlungen und Checklisten für Diversity Management herausgegeben.

⁸ „Unser empirisches Verfahren für den vorliegenden Benchmark sieht folgendermaßen aus: Wie in den vorherigen Jahren analysierten wir im ersten Schritt Veröffentlichungen der DAX 30-Unternehmen, insbesondere deren Webseiten. In einem zweiten Schritt erstellten wir einen Fragebogen und sandten diesen an die Fachabteilungen der DAX 30-Unternehmen. Wir konnten einen Rücklauf von 50 Prozent verbuchen – wobei uns vor allem die eher diversity-aktiven Unternehmen antworteten. Erstmals bezogen wir im dritten Schritt führende Diversity-ExpertInnen mit ein, die uns mit ihrer profunden Sachkenntnis Rede und Antwort standen.“ (Köppel 2014: 3)

Eine Veröffentlichung der Senatsverwaltung für Wirtschaft und Frauen Berlin stellt elf gewinnorientierte und gemeinnützig arbeitende KMU aus Berlin vor, die ansatzweise DiM, das heißt über einzelne Elemente, die mit DiM verbunden werden, praktizieren. Hier ist jedoch nicht klar, inwiefern die Elemente in ein strategisches Gesamtkonzept integriert sind oder inwieweit DiM als Unternehmensstrategie verstanden wird. Insgesamt ist jedoch eine steigende Popularität über Best-Practice-Beispiele ersichtlich.

Hinsichtlich der zunehmenden Vielfalt von kulturellen und sozialen Identitäten in unserer Gesellschaft ist zu erwarten, dass es auch in KMU auf nationaler Ebene zu einer Akkumulation von Diversitäten kommt. Mit Blick auf die auch für Deutschland stetig zunehmende Bedeutung von Inter- bzw. Transkulturalität sind Interdependenzen zwischen Gender, Klasse, Alter, Ethnie und anderen Kategorien einzubeziehen.

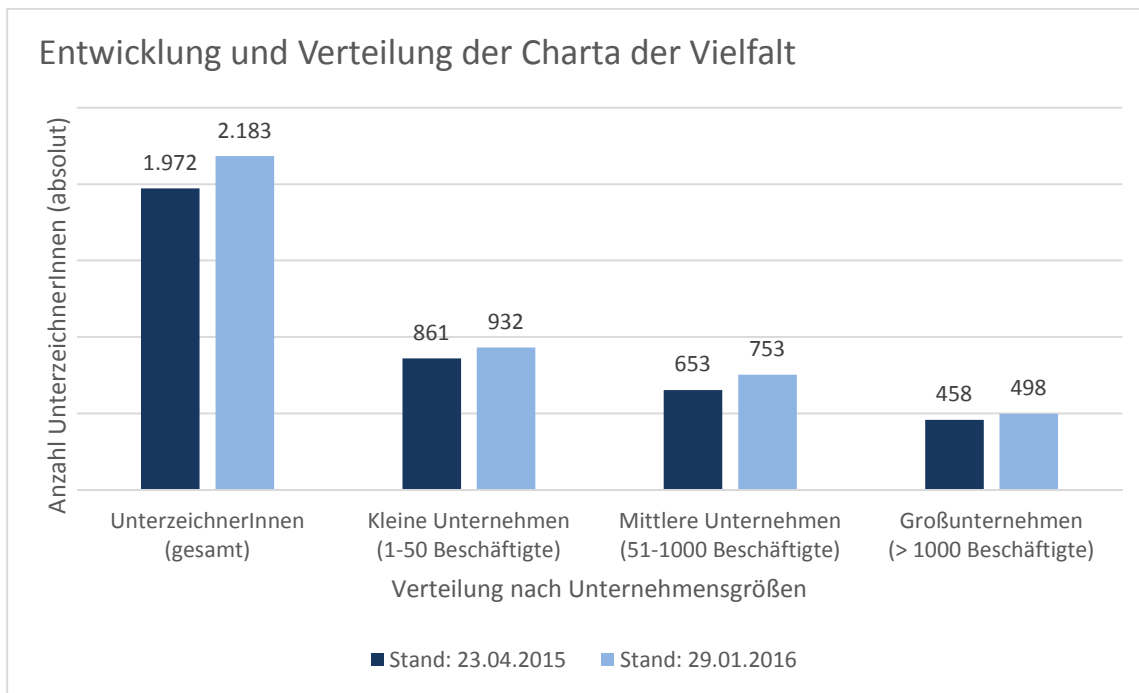
Der Ausblick auf die kommenden Jahre legt die Vermutung nahe, dass Diversity Management eine zunehmende Bedeutung auch unter ökonomischen Gesichtspunkten beigemessen und dementsprechend seine Verbreitung in Deutschland und Europa zunehmen wird.

Ein Indiz, dass sich DiM zunehmend auch in Deutschland etabliert, ist die wachsende Zahl der UnterzeichnerInnen der ‚Charta der Vielfalt‘⁹ (vgl. Köppel 2014: 3), zu denen mittlerweile nicht nur Großunternehmen, sondern auch KMU, öffentliche Institutionen, Stiftungen, Vereine und Verbände zählen. Die Charta der Vielfalt konnte bislang 2.183 UnterzeichnerInnen (Stand 29.01.2016) für die Unternehmensinitiative gewinnen (Charta der Vielfalt 2016: Liste¹⁰). Die folgende Abbildung 1 zeigt nicht nur die Verteilung der UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt nach Beschäftigtengrößen an, sondern weist ebenso die Entwicklung, bezogen auf zwei Zeitpunkte, aus:

⁹ Die Charta der Vielfalt ist 2006 in Deutschland nach dem französischen Vorbild von BP Europa SE, Daimler, Deutsche Bank und Deutsche Telekom initiiert worden. Im Jahr 2010 ist der gemeinnützige Verein Charta der Vielfalt e. V. gegründet worden und nahm 2011 seine Aktivitäten als Unternehmensinitiative auf, die sich für Vielfalt einsetzt. (vgl. Charta der Vielfalt 2011a: 1)

¹⁰ Die Charta der Vielfalt unterscheidet zwischen kleinen (1-50 Beschäftigte), mittleren (51-1000 Beschäftigte) und großen Unternehmen (> 1000 Beschäftigte). (Charta der Vielfalt 2016: Liste)

Abbildung 1: Entwicklung und Verteilung der UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt



Quelle: Charta der Vielfalt (Stand: 23.04.2015 und 29.01.2016): Liste. Eigene Darstellung.

Ohne eine weitere Differenzierung nach Segmenten oder Regionen vorzunehmen, ist deutlich geworden, dass ein Großteil der UnterzeichnerInnen dem KMU-Bereich zuzuordnen ist. Kleine Unternehmen stellen nach dem Stand vom 29.01.2016 mit einer Vertretung von 932 Unternehmen die stärkste Gruppe der UnterzeichnerInnen dar, gefolgt von den mittleren Unternehmen mit einer Beteiligung von insgesamt 753 Unternehmen (s. Abbildung 1). Ferner ist zu beobachten, dass innerhalb von rund neun Monaten die Anzahl UnterzeichnerInnen weiter gewachsen ist. Diese Verteilung bzw. diese starke Vertretung der KMU ist meines Erachtens Ausdruck für die hiesige KMU-geprägte Wirtschaftsstruktur, aber auch dafür, dass KMU zunehmend auf internationalen Märkten agieren sowie der demografischen Entwicklungen geschuldet. Dennoch sind in diesem Zusammenhang zwei Aspekte herauszustellen bzw. zu problematisieren: Die wachsende Anzahl von Unterzeichnungen der Charta der Vielfalt ist zwar durchaus positiv zu betrachten, dagegen ist erstens die Beteiligung an dieser Initiative im Verhältnis zum bestehenden KMU-Bereich in Deutschland noch immer sehr gering und zweitens werden keine Auskünfte über die tatsächliche Umsetzung von Aktivitäten oder eines Konzepts für Diversity in den jeweiligen Unternehmen gegeben. Damit wird nicht deutlich, inwiefern die Unterzeichnung lediglich als Marketingmaßnahme verstanden wird oder auf einem echten Interesse an Vielfalt und einer gestalterischen Umsetzung im Unternehmen beruht. Da für den

KMU-Bereich hierzu keine Studien vorliegen, bezieht sich der nachstehende Abschnitt auf DAX-30-Unternehmen und wird dazu genutzt, eben diese Nachvollziehbarkeit sowie Ernsthaftigkeit der Diversity-Ambitionen in den Mittelpunkt zu rücken bzw. zu thematisieren:

Im Bereich der Großunternehmen und DAX-30-Unternehmen scheint die Entwicklung nach Aussage von Köppel (2014) derzeit zu stagnieren. Dies wird folgendermaßen begründet:

„Diversity Management wird unterschiedlich konsequent angegangen. Einerseits sind zwar sehr umfassende, ernsthafte Vorgehensweisen in den befragten DAX 30-Unternehmen zu erkennen, die zu einer weitreichenden Umsetzung führen. Andererseits spiegelt sich dieses Engagement nicht in der Fläche der DAX 30 und auch nicht der übrigen deutschen Großunternehmen wider.“ (Köppel 2014: 12).

Nachstehende Abbildung 2 verweist auf diese Entwicklung des DiM in den DAX-30-Unternehmen. Anhand zweier Aspekte ist hierbei die Entwicklung des DiM gemessen worden: (1) einer zentralen Ansprechperson für Diversity Management als auch (2) die Erklärung im Rahmen der Unternehmensinitiative der Charta der Vielfalt.

Abbildung 2: Entwicklung von Diversity Management in den DAX-30-Unternehmen



Quelle: Köppel 2014: 3

Abbildung 2 ist zu entnehmen, dass der Aspekt ‚UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt‘ seit 2010 fast stetig gestiegen ist. Dies ist ein Indiz, dass das Thema Diversity in Deutschland

zunehmend an Bedeutung gewinnt und daher positiv zu deuten ist. Die Entwicklung des Aspekts der ‚zentralen AnsprechpartnerInnen für DiM‘ in Unternehmen ist weniger eindeutig.¹¹ Die verhaltene Entwicklung der Beschäftigung von DiM-ManagerInnen sowie die ungleiche Entwicklung von beiden Aspekten kann Ausdruck einer betrieblichen oder wirtschaftlichen Umbruchphase wie beispielsweise bei einer Fusion sein, bei der gleichzeitig Stellen im Unternehmen abgebaut werden. Es kann aber auch Ausdruck einer Stagnation (vgl. Köppel 2014: 12) sein, dass Unternehmen sich nicht ernsthaft dazu bekennen und es einsetzen, sondern Diversity lediglich als werbewirksames Mittel genutzt wird. Es bleibt abzuwarten, wie sich dieser Trend fortsetzt. *„Beispiele wie die Energieunternehmen RWE und E.ON zeigen, dass trotz (oder wegen?) wirtschaftlich rauer Zeiten unbeirrt an Diversity Management festgehalten wird.“* (Köppel 2014: 3). Eine zentrale Ansprechperson für Diversity Management kann meines Erachtens dabei gerade in betrieblichen oder wirtschaftlichen Umbruchphasen eine wichtige Rolle für das Unternehmen einnehmen kann und anstehende Veränderungsprozesse unterstützend begleiten.

Die Vielzahl an Internetbeiträgen zum Thema Diversity und Diversity Management, wie zum Beispiel über ‚Perwiss‘, einem Informationsportal für Personalmanagement und auch vereinzelte Handlungsleitfäden, sind ein weiteres Indiz, dass das Interesse nicht nur auf politischer Ebene für DiM zunimmt. Die Handlungsleitfäden geben vereinfachte, aber durchaus gute Empfehlungen und Tipps zur Gestaltung von Diversity Management in Unternehmen. Dabei ist zu beobachten, dass zunehmend KMU und der Öffentliche Dienst angesprochen werden. Folgende Institutionen machen sich unter anderem in diesem Zusammenhang stark: die RKW Berlin GmbH, diversity hamburg, die Europäische Kommission, das Berufsfortbildungswerk des DGB, das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Bundesagentur für Arbeit.

Im folgenden Abschnitt wird ein kurzer Einblick über die Gestaltung von Diversity Management gegeben. Wie bereits beschrieben, besteht für die Einführung und Ausgestaltung von Diversity Management kein allgemeingültiger Maßnahmenkatalog (vgl. dazu Knopf 2008: 38;

¹¹ Während im Jahr 2010 zu 2011 ein deutlicher Zuwachs der ‚zentralen AnsprechpartnerInnen für DiM‘ zu erkennen ist, so ist der Zuwachs im Jahr 2012 nur noch leicht zu beobachten. Im Folgejahr 2013 hingegen ist hierbei die Entwicklung gering rückläufig und steigt im Jahr 2014 wieder auf dem Stand von 2012 an.

Kuhn-Fleuchaus/ Bambach 2007: 108). Das Verständnis (s. Kapitel 2) und die Umsetzungen der Unternehmen variieren sehr stark in Bezug auf ihren Fokus des Konzepts für Vielfalt. Über das nachstehende Zitat wird zunächst deutlich, wie unterschiedlich Unternehmen nach Länderkontext Diversity Management definieren und umsetzen:

„Nordamerikanische und britische Unternehmen setzen auf maßgeschneiderte Instrumente, wie Diversity-Beauftragte, Diversity-Trainings sowie Definitionen und Kontrollen von Diversity-Zielen, die auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sind. Dagegen nennen deutsche Unternehmen häufig eher unspezifische Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, Sprachtrainings oder Auslandseinsätze und ordnen damit bereits etablierte Instrumente dem Thema Diversity Management zu, ohne neue Werkzeuge zum Umgang mit personeller Vielfalt zu entwickeln.“ (Knopf 2008: 49)

Damit wird ersichtlich, dass manche Unternehmen, hier nordamerikanische und britische, umfassende Konzepte für Vielfalt verfolgen, während manche aufgrund beispielsweise ihres lokalen Umfelds oder ihrer Interessen bzw. Zielsetzungen die Priorität auf einen besonderen Aspekt der Vielfalt setzen (vgl. Europäische Kommission 2005: 20). Eine reine Zuordnung bestehender bzw. etablierter Instrumente zum DiM (s. o. Knopf 2008: 49), das heißt ohne eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity und Diversity Management, ist jedoch nicht im Sinne des DiM-Konzepts. Denn damit wird, wie in dem Zitat von Knopf (2008: 49) deutlich geworden ist, lediglich eine Umbenennung vorgenommen. Ferner deutet sich damit an, dass Diversity Management nicht im Unternehmen gelebt wird, sondern vielmehr als außenwirksame Maßnahme verstanden wird.

Um dennoch einen Einblick in eine mögliche Gestaltung von Diversity Management geben zu können, werden nachstehend 13 Maßnahmen aufgeführt. Diese werden nach einer Studie von Süß und Kleiner (2005) im Hinblick auf das Konzept und ferner für die Berücksichtigung der Diversity-Dimensionen Alter, Gender und Migrationshintergrund (mehr dazu in Abschnitt 2) der vorliegenden Arbeit als zentral erachtet:

„Strukturelle Institutionalisierung (Stelle oder Abteilung) des Diversity-Managements, Beratungsangebote für Diversitygruppen, Mentoringprogramme, Evaluation der Diversitymaßnahmen, diversityorientierte Betriebsvereinbarungen, diversityorientierte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder, diversityorientierte Einrichtungen (z. B. Kindergärten, Gebetsräume), Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur, Ermittlung und Überprüfung des Diversity-Management-Bedarfs, Kommunikation der Diversityaktivitäten, flexible Arbeitszeiten, gemischte Teams.“ (Süß/ Kleiner 2005: 7-8)

Die hier von Süß und Kleiner (2005) identifizierten zentralen Maßnahmen berühren einerseits Aspekte des Personalmanagements, wie zum Beispiel Mentoring-Programme oder Beratungsangebote für Diversity-Gruppen, flexible Arbeitszeitmodelle sowie Diversity-Trainings. Die Einbeziehung, Akzeptanz und Anerkennung diverser Gruppen, aber auch andere Dimensionen, wie zum Beispiel die Zugehörigkeit zum Unternehmen, Elternschaft etc. spielen ebenfalls eine Rolle (mehr dazu s. Abschnitt 2.2, Abbildung 10: Ausgewähltes Diversity-Konstrukt von Stuber). Andererseits werden managementbezogene Aspekte, wie beispielsweise die Verankerung des DiM in die Unternehmenskultur, die Schaffung einer Stelle für Diversity ManagerInnen angesprochen. Für die Anwendung von DiM in KMU müssten die hier abgebildeten Maßnahmen allerdings an die Beschäftigtengrößenklassen und Bedürfnisse angepasst werden. So wären in KMU diversity-orientierte Einrichtungen, wie beispielsweise Betriebskindergärten, vom Aufwand und den Kosten nicht tragbar. Hingegen wäre eine Unterstützung bei der Kinderbetreuung in vielerlei Hinsicht denk- und machbar. So könnten KMU Verträge mit bestehenden Kindertagesstätten oder „Tagesmüttern“ etc. schließen. Ferner wird es in KMU beispielsweise auch keine Abteilung für eine strukturelle Institutionalisierung geben, sondern eher eine Person mit Personalverantwortung, welche diese Aufgabe zusätzlich übernehmen wird.

Die Gestaltung des Diversity Management ist so spezifisch wie beispielsweise die jeweilige Unternehmenskultur, das Unternehmensumfeld, seine Beschäftigten oder die Unternehmensziele eines Unternehmens.

Die in diesem Abschnitt angesprochenen Studien bzw. Ergebnisse bestärken das Vorhaben, DiM für den deutschen KMU-Bereich der Windenergie auf seine Bedeutung, Potenziale und Hemmnisse hin zu beleuchten und stellen weitere wichtige Fragen, die am Beispiel des KMU-Bereichs der Windenergie zu beantworten sind: Kennen KMU der Windenergie das Konzept Diversity Management? Welche Bedeutung hat Diversity Management? Gibt es Unternehmen, auf die exemplarisch verwiesen werden kann?

1.4. Diversity und Diversity Management in der Praxis: Verständnisansätze und die Bedeutung von der Diversity

Im folgenden Abschnitt werden vier Verständnisansätze und die Bedeutung von der Diversity dargelegt. Aus heutiger Sicht werden vier Positionen bzw. drei Strategien vertreten, die sich über nachstehende Abbildung 3 wie folgt zusammenfassen lassen:

Abbildung 3: Die vier Verständnisansätze von Diversity

Diversity-Leitbilder:	Resistenzansatz	Fairnessansatz	Marktzutrittsansatz	Lern- und Effektivitätsansatz
Grundhaltung	Diversity kein Thema oder Gefahr	Vielfalt verursacht Probleme	Vielfalt führt zu Marketingvorteilen	Vielfältigkeit und Gemeinsamkeiten führen zu Vorteilen. Unterschiede gezielt und integrativ nutzen
Verständnis	MONOKULTUR Homogenität erhalten	Keine Diskriminierung; Assimilierung und Gleichmacherei	Differenzierung; „Optimales Ausmaß an Vielfältigkeit“	MULTIKULTUR Akkulturation, Pluralismus
Relevante Erscheinungsformen	Nur dominantes „homogenes Ideal“	Klassische Unterschiede (benachteiligte Gruppen)	Alle Unterschiede des zu erschließenden Marktes	Wichtige Unterschiede und Gemeinsamkeiten
Zielsetzung	Status quo verteidigen	Gleichbehandlung benachteiligter Gruppen	Zugang zu Kunden und Märkten	Langfristiges Lernen aus Diversity

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Sepehri 2002: 103; Thomas/ Ely (1996: 2 ff.) zitiert nach Vedder 2006: 18 und Dass/ Parker (1999: 70 ff.)

Das Grundmodell der hier vorgestellten Verständnisansätze geht auf die Wissenschaftler Thomas und Ely (1996) zurück. Die Verfasser unterscheiden dabei den „*Discrimination & Fairness Paradigm*“, „*Access & Legitimacy Paradigm*“ und „*Learning and effectiveness Paradigm*“ (Thomas/ Ely 1996: 2-6). Dass und Parker (1999) haben dieses Modell um einen vierten – hier ersten – Ansatz die „*Resistance Perspective*“ erweitert (Dass/ Parker 1999: 69, 70). Das Modell beschreibt prägnant das Leitbild und die Unternehmenskultur, die das betriebliche Handeln maßgeblich bestimmen. Dabei kommen das unterschiedliche Verständnis von Diversity und deren betrieblichen Konsequenzen zum Ausdruck, die hier über die Grundhaltung, das Verständnis, relevante Erscheinungsformen sowie die Zielsetzung beschrieben werden. Darüber hinaus thematisieren Dass und Parker (1999: 70) in diesem Zusammenhang auch das jeweilige strategische Führungsverhalten, dass hier nicht näher betrachtet wird.

Das in Abbildung 3 aufgeführte Modell hat bis heute nicht an Brisanz verloren und wird nach wie vor vielfach zitiert (vgl. u. a. Krell 2008: 71-72; Vedder 2006: 18-19; Aretz/Hansen 2003: 16-17; Sepehri 2002: 102-103). In der deutschsprachigen Literatur werden die gebräuchlichen angelsächsischen Begriffe „paradigm“ (Thomas/ Ely 1996), „approach“ (Aretz/ Hansen 2002: 35; Cross 2000) oder „perspective“ (Dass/ Parker 1999) weitgehend mit *Strategie*, *Perspektive* oder einfach nur mit *Ansatz* übersetzt.

Der Resistenzansatz

Zunächst soll hier der Resistenzansatz von Dass und Parker (1999) thematisiert werden. Obwohl dieser für das Diversity Management keine Ausgangslage darstellt, wird ihm hier eine besondere Bedeutung beigemessen. Monokulturen sind künstliche Konstrukte und das Festhalten am Status bedeutet Stagnation. Unter betriebswirtschaftlichen Aspekten betrachtet, ist diese Entwicklung kontraproduktiv und führt für Unternehmen zum Verlust von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Dass und Parker (1999) sehen einen Beweggrund für den von ihnen identifizierten Resistenzansatz in dem, wie bereits in Abschnitt 1.1 beschriebenen, neuen Fokus auf vielfältige Beschäftigtengruppen in den USA. Vertreter der dominanten Gruppe fühlten sich bedroht, da sie befürchteten, dass sie durch die Einbeziehung diverser Gruppen ausgetauscht bzw. ersetzt werden könnten (vgl. Dass/ Parker 1999: 69). Eine weitere Herausforderung stellt die bis dahin bestehende Prägung über die dominante Gruppe dar, die nach Loden und Rosener (1991) von westeuropäischen weißen Männern gekennzeichnet ist und die Normen, Erwartungen, Gewohnheiten, Verhaltensweisen sowie Traditionen unter anderem in Unternehmen und Institutionen stark bestimmen (vgl. Loden/ Rosener 1991: 28). Aus der historischen Entwicklung in den Vereinigten Staaten ist eine Gesetzgebung gegen Diskriminierung und deren Kontrollinstanzen verankert worden, die dafür Sorge tragen soll, dass ArbeitnehmerInnen nicht aufgrund eines Diskriminierungsmerkmals benachteiligt werden (s. Abschnitt 1.1).

Auch hierzulande wird immer noch stark am männlichen homogenen Ideal festgehalten, das über die Unternehmenskultur und die Arbeitsorganisation deutlich wird. Stuber hat dazu folgende Aspekte festgehalten:

„Zu verbreiteten impliziten Normen heutiger Monokulturen gehören lange Anwesenheitszeiten am Arbeitsplatz, ununterbrochene Vollzeitbeschäftigung, die Notwendigkeit mehrerer langer Auslandsaufenthalte oder die Erfahrung im Kerngeschäft – z. B. in der Produktion.“ (Stuber 2014: 79-80)

Der hier angesprochene Aspekt der durchgängigen und quantitativen hohen Anwesenheitszeit in einem Unternehmen erklärt, dass – nach wie vor – vornehmlich Frauen mit Kinder(n) oder pflegebedürftigen Angehörigen diesen kulturellen Normen nicht entsprechen können oder wollen. Das Festhalten an diesen Monokulturen und dessen Ausprägungen führt zu einem *Resistenzansatz*, der personenbezogene Vielfalt im Unternehmen als Störfaktor oder gar Gefahr versteht bzw. Diversität nicht registriert, das heißt das Verständnis richtet sich (un-)bewusst gegen eine vielfältige Belegschaft und versucht, das homogene Ideal bzw. die vorherrschende Norm aufrechtzuhalten. Loden und Rosener (1991) haben hierzu folgende Kriterien herausgearbeitet:

- (1) Anders sein als die dominante Gruppe („Otherness“) bedeutet, defizitär zu sein.
- (2) Vielfalt stellt eine Bedrohung für die effektive Arbeitsweise im Unternehmen dar.
- (3) Unbehagen gegenüber den Werten der dominanten Gruppe drückt sich durch Überempfindlichkeit aus.
- (4) Die Personen der nicht-dominanten Gruppen wollen und sollten so werden wie die dominante Gruppe.
- (5) Gleichstellung wird damit gleichgesetzt, dass alle im Sinne von „*Equality as Sameness*“ (Loden/ Rosener 1991: 33) gleichbehandelt werden.
- (6) Der Umgang mit Vielfalt wird hier so verstanden, dass nicht die Organisationskultur, sondern die MitarbeiterInnen sich anpassen müssen (sinngemäße Übersetzung nach Loden/ Rosener 1991: 28).

Diesen Punkten ist aus meiner Sicht hinzuzufügen, dass auch das Prinzip der Ähnlichkeit oder nach Stuber das Prinzip der Gleichheit (Stuber 2014: 82) ihre Wirkung tragen. Das bedeutet, dass Personalverantwortliche dazu neigen, ihnen ähnliche Personen bzw. Personen, die dem bisherigen Erfolgstypen ähneln, (un)bewusst auszuwählen, einzustellen oder auch persönlichen Empfehlungen nachgehen. Dieser Aspekt begünstigt homogenen Belegschaften. Monokulturen sind i. d. R. das Ergebnis von vielen Jahren einseitig ausgerichteter Personalpolitik (vgl. Stuber 2014: 79). Das betriebliche Verhaltensmuster solcher Monokulturen ist beispielsweise durch Exklusion, Verleugnung, Manipulation, Unterdrückung gekennzeichnet. Aber

auch schwächere Formen, wie die Assimilierung oder Tolerierung von Personen, die einem Leitbild oder einer Norm nicht entsprechen, sind möglich (vgl. Vedder 2006: 16-17; Dass/ Parker 1999: 69).

„Diese Benachteiligung wird von Angehörigen der Hauptkultur meist als Einzelfall oder als gruppenspezifisches Problem der betroffenen Randgruppe angesehen und durch vielfältige Einflüsse und externe Umstände erklärt.“ (Stuber 2014: 80)

Dieses Zitat macht das häufig fehlende Problem- und Verantwortungsbewusstsein von Personalverantwortlichen bezüglich des eigenen Handelns deutlich. Darüber hinaus beschreibt Thomas (2001) einen weiteren Grund, warum die Heterogenität in Unternehmen möglichst geringgehalten bzw. vermieden wird. Personelle Vielfalt kann Spannungen erzeugen und viele Unternehmen sind darauf bedacht, anstatt diese produktiv zu nutzen, sie zu vermeiden, weil sie als unangenehm empfunden werden (Thomas 2001: 42). „Sie setzen Harmonie höher als Zielverwirklichung“ (Thomas 2001: 42). Sepehri (2002), Rosener und Loden (1991) führen exemplarisch mögliche Gefahren auf, die mit „dem Festhalten an dem ‚homogenen Ideal‘ [...]“ (Sepehri 2002: 83) und der Harmoniebedürftigkeit einhergehen können. Darunter werden:

„Sexismus und Rassismus, Diskriminierung durch Bevorzugung von Gleichen, Anpassungszwang durch die Verleugnung der eigenen kulturellen Identität, minimale Eigeninitiativen der Untergebenen und mangelnde Interessenpluralität“ (Sepehri 2002: 83; vgl. auch Vedder 2006: 12) aufgeführt.

Und ganz ähnlich schreiben Rosener und Loden (1991) hierzu:

„When we use institutional power to reinforce biased belief systems and to disadvantage others, we transform prejudice into the destructive „isms“: ageism, colorism, ethnocentrism, heterosexism, racism, and/ or sexism.“ (Loden/ Rosener 1991: 71)

Über das (un)bewusste Festhalten am Status quo wird deutlich, dass die Ängste und Sorgen vor Fremden bzw. Unbekannten und Veränderungen in manchen Menschen tief verwurzelt sind und damit Widerstände erzeugen, wie das nachstehende Zitat exemplarisch verdeutlicht:

„[...] fear among majority group members that change will produce a zero-sum game in which others gain and they lose. [...] Many people in our organizations simply don't see that there is a problem to be solved or an opportunity to be realized when it comes to workforce diversity.“ (Cox 2001: 60)

Vor diesem unterschiedlichen Hintergrund wächst ein Verständnis in Individuen oder auch ganzen Unternehmen, Diversity als Potenzial und Chance – oder als Gefahr – zu begreifen (vgl. Loden/ Rosener 1991: 28).

Die Sicht auf Diversity und damit auch der Umgang mit dieser personellen Vielfalt zeigt sich ganz unterschiedlich, wie das folgende Zitat von Dass und Parker (1999) aufzeigt: „[...] *people define diversity in different, even conflicting ways. Consequently, an increasingly diverse work-force is variously viewed as opportunity, treat, problem, fad, or even nonissue.*“ (Dass/ Parker 1999: 68). Daraus lässt sich ableiten, dass auch das Verhalten im Umgang mit Diversity beeinflusst werden kann, je nachdem, ob Diversity als Chance bzw. Problem behandelt wird oder überhaupt als Thema für Unternehmen wahrgenommen wird. Thomas (2001) hat hierzu acht typische „Aktionswahlmuster“ (Thomas 2001: 287) für Diversity herausgearbeitet:

1. Verstärkung/ Vermeidung
2. Verleugnung
3. Assimilierung
4. Unterdrückung
5. Isolierung
6. Tolerierung
7. Aufbau von Beziehungen
8. Förderung wechselseitiger Adaption (vgl. Thomas 2001: 285-287)

Diese acht sogenannten „Aktionswahlmuster“ könne nach Angabe des Autors auch in Kombination auftreten. Es sei wahrscheinlich, dass Unternehmen, die diverse Belegschaften eher als problembehaftet einschätzen, mit Exklusion, Verleugnung, Unterdrückung sowie etwas mäßiger ausgeprägt mit Assimilierung der nicht-dominanten Personengruppen oder Tolerierung reagieren (vgl. Rosener/ Loden 1991: 28). Diese Aktionswahlmuster könnten als Etappen auf dem Weg zur Akzeptanz von Diversity verstanden werden (vgl. Vedder 2006: 17). In positiver Weise spricht Thomas (2001) von dem unternehmerischen Verständnis, wenn damit der Aufbau von Beziehungen verstanden oder die Förderung wechselseitiger Adaption gelebt werde, wobei der letztere Aspekt besonders vielversprechend für das Diversity Management gesehen werde (vgl. u. a. Thomas 2001: 287; Vedder 2006: 17).

Während der Resistenzansatz darauf bedacht ist, den Status quo zu bewahren, können die folgenden drei Ansätze als ‚wirkliche‘ Ansätze von Diversity Management verstanden werden. Die Haltung, die ein Unternehmen dabei zu Diversity einnimmt, ist entscheidend für das darauf aufbauende Diversity Management und die hiermit verbundenen Unternehmenskulturen.

Der Diskriminierungs- und Fairnessansatz

Der *Diskriminierungs-* (Wagner/ Sepehri 1999) und *Fairnessansatz*, der für Gerechtigkeit, Gleichbehandlung und Chancengleichheit steht, knüpft an die ethischen, moralischen Werte und das Sicherheits- und Gerechtigkeitsdenken an. Dabei sind rechtliche Vorgaben treibende Kraft, das heißt DiM stellt hierbei ein Instrument der Gleichbehandlung dar und ist keine Reproduktion diskriminierungsrelevanter Unterscheidungen bzw. ist es nicht gleichzusetzen mit dem Konzept für Chancengleichheit. Allerdings finden hierbei überwiegend sichtbare Kerndimensionen wie Alter, Geschlecht, Behinderung etc. Berücksichtigung. Dieser Ansatz ist nach Angabe von Wagner und Sepehri (1999) vornehmlich in den USA vertreten, da hier „[...] *Einstellungsquoten für benachteiligte Mitarbeitergruppen und staatliche Regulierungsmaßnahmen*“ (Wagner/ Sepehri 1999: 19) greifen und von den Unternehmen zu berücksichtigen sind. Als Beispiel für Regulierungsmaßnahmen ist die *Affirmation Action* anzuführen (s. dazu Abschnitt 1.1). Die Erfüllung rechtlicher Auflagen bzw. die Vermeidung von Sanktionen können zwar zu einer Repräsentation benachteiligter Personengruppen im Unternehmen führen. Dieser Diversity-Ansatz impliziert jedoch noch keine Veränderung der Unternehmenskultur bzw. der Denk- und Handlungsmuster (vgl. Aretz/ Hansen 2003: 16). Dieser Strategieansatz verfolgt weniger eine ressourcenorientierte, sondern eher eine problemzentrierte Sicht. Personelle Vielfalt wird als schutz- und förderungsbedürftig oder defizitär, aber nicht als wichtige und wertvolle Ressource begriffen und wahrgenommen. Eine gleichberechtigte Teilhabe vielfältiger Beschäftigtengruppen ist nicht erreicht, indem Beauftragte für benachteiligte Personengruppen beschäftigt- oder Quoten für bestimmte Beschäftigtengruppen erfüllt werden. Als Beispiel hierfür führen Aretz und Hansen (2003) die „*gläserne Decke* [...]“ (Aretz/ Hansen 2003: 16) und einen hohen „*Assimilationsdruck, der auf Personen in Minderheitenpositionen ausgeübt wird* [...]“ (Aretz/ Hansen 2003: 16) an, aber auch beispielsweise der Gender Gap in Bezug auf die Bezahlung für gleiche Leistung ist in diesem Kontext zu erwähnen. Damit ist meines

Erachtens hervorzuheben, dass die Verfolgung einer solchen Strategie nicht frei von Diskriminierungen ist und zum Instrument für das Unternehmensmarketing und zur Umsetzung rechtlicher Auflagen bzw. Sanktionsvermeidung degradiert werden könnte. Wie bereits beschrieben, ist Diversity Management nicht mit dem Konzept der Chancengleichheit gleichzusetzen. Der Fairness-Ansatz kann jedoch dazu beitragen, Vorurteile zu erkennen und zu hinterfragen. Über Quoten und den Einsatz von Beauftragten könnten sich langfristig die Dominanzverhältnisse und damit das „Festhalten an dem ‚homogenen Ideal‘ [...]“ (Sepehri 2002: 83) im Unternehmen lösen.¹² Damit kann es ein erster entscheidender Schritt zu einer zunehmend selbstverständlich werdenden Partizipation vielfältiger Potenziale in Unternehmenskontexten und auf allen Unternehmensebenen sein.

Der Marktzutrittsansatz

Die Verfolgung des *Marktzutrittsansatzes* oder nach Wagner und Sepehri (1999) der (*Markt-*) *Zutritts- und Legitimitätsansatz* hingegen, ist eindeutig betriebswirtschaftlich geprägt (s. hierzu auch Abschnitt 1.5). Der weltweit steigende Wettbewerbsdruck, die Globalisierung, die demografischen Veränderungen und damit zwangsläufig diverser werdende Arbeits- und Absatzmärkte machen den Handlungsbedarf für eine veränderte Sichtweise und einen meiner Auffassung nach unumgänglichen Wandel der Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur deutlich. „[...] *multinational firms believed that the most compelling reason to implement diversity programs was to tap diverse markets and customers*“ (Dass/ Parker 1999: 71). Das bedeutet, dass über diese Erkenntnis mit dem Einsatz einer vielfältigen Belegschaft Wettbewerbsvorteile erwartet werden. Diversity wird hierbei primär als strategisches Instrument verstanden, um zum Beispiel erfolgreich(er) neue, unterschiedliche Märkte zu erschließen, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und allgemein über ein positives Arbeitgeberimage die Attraktivität des Unternehmens und damit auch die Umsätze zu steigern. Über diese ökonomische Zweckmäßigkeit ist die Beschäftigtenstruktur in Abhängigkeit zum (zukünftigen) Absatz-

¹² Für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen und allgemein in entscheidungsrelevanten Positionen der Privatwirtschaft sowie dem öffentlichen Dienst des Bundes ist am 11. Dezember 2014 ein Gesetzesentwurf zur Novellierung des Bundesgleichstellungsgesetzes von 2001 auf den Weg gebracht worden. (vgl. BMFSFJ 2014: 1)

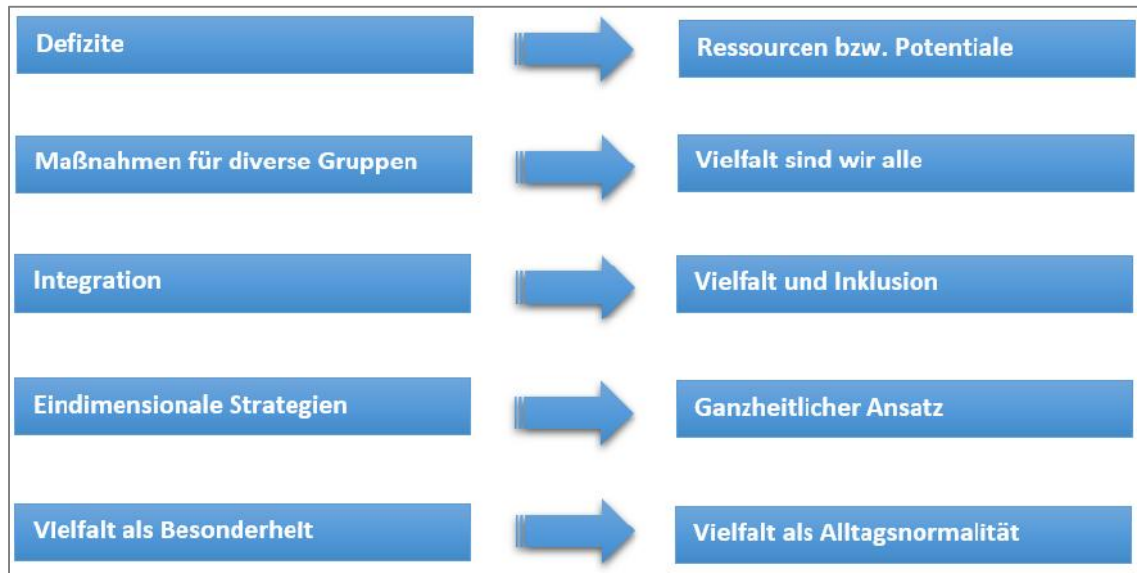
markt oder Beschaffungsmarkt definiert. Das bedeutet, dass das gesellschaftliche Unternehmensumfeld oder nach Aretz und Hansen (2003) die Soziodemografie nicht zwangsläufig Berücksichtigung findet. Dieser vorrangig betriebswirtschaftliche, marktorientierte Ansatz bietet seinen Beschäftigten nur begrenzte Chancen (vgl. Wagner/ Sepehri 1999). Ein Beispiel zur Veranschaulichung: Für den Zutritt zum chinesischen Markt und einer besseren, passgenaueren KundInnenansprache werden gezielt Personen rekrutiert, die beispielsweise die Sprache der Zielgruppe sprechen, die spezifische Landeskultur kennen oder dem äußeren Erscheinungsbild des KundInnenkreises entsprechen. Die Beschäftigung dieser MitarbeiterInnen ist damit an einen bestimmten Unternehmenszweck, ein Segment oder einen Bereich gebunden. Der Zweck wäre in diesem Beispiel maßgeblich an die Identifikationsmerkmale bzw. Dimension/en der Zielgruppe sowie die Sprach- und Kulturkompetenzen des zu erschließenden Absatzmarktes gekoppelt. Für diese Beschäftigten bestehen Risiken in mehrfacher Hinsicht, da Diversity lediglich als ein kurzfristiges und situatives Phänomen behandelt wird. In der fachlichen Entwicklung und der Karriereaussicht sind diesen MitarbeiterInnen von Beginn an Grenzen gesetzt (vgl. Wagner/ Sepehri 1999). Darüber hinaus könnte der Arbeitsplatz gefährdet sein, wenn der implizierte, konkrete Zweck ihrer Tätigkeit wegfällt, weil sich das Unternehmen zum Beispiel strategisch anders ausrichtet. Ein weiterer kritischer Aspekt, der mit diesem Ansatz einhergeht, sind Annahmen über Persönlichkeitsmerkmale, Verhaltensweisen, Bedürfnisse und Interessen bestimmter Personengruppen. Dieser Ansatz bietet einen Nährboden für Stereotypisierungen (vgl. Aretz/ Hansen 2003) in positiver als auch negativer Hinsicht. Es ist fraglich, ob über diese Herangehensweise tatsächlich Unternehmensvorteile zu verzeichnen sind. Einerseits wird das Potenzial einer vielfältigen Belegschaft mit ihren diversen Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht genutzt, andererseits müssen die getroffenen Annahmen über die Zielgruppe nicht mit der Realität oder den Wünschen und Interessen der Kundschaft übereinstimmen.

Der Lern- und Effektivitätsansatz

Der *Lern- und Effektivitätsansatz* oder nach Wagner und Sepehri (1999: 18) der *Integrative Ansatz* vereint sowohl ethische, rechtliche als auch betriebswirtschaftliche Aspekte (vgl. Krell 2008: 72; Vedder 2006: 19). Dieser Ansatz kommt einem Paradigmenwechsel (s. Abbildung 4)

gleich, der nach Angabe von Merx und Yazar (2014) wie folgt wesentliche Aspekte des Wertewandels und der veränderten Wahrnehmung von Diversity beinhaltet:

Abbildung 4: Paradigmenwechsel von Diversity



Quelle: In Anlehnung an Merx/ Yazar 2014: 15

Abbildung 4 gibt einen kurzen Überblick über den Paradigmenwechsel von Diversity. Die Haltung und Sichtweise ändern sich zunächst darin, dass Vielfalt nicht mehr als Defizit, sondern als Ressource bzw. Potenzial wahrgenommen wird. So werden Maßnahmen nicht mehr für eine besondere Gruppe identifiziert, im Gegenteil: das Besondere des Individuums wird gezielt gefördert. Aus dem Integrationsverständnis entwickelt sich ein Verständnis für Vielfalt und Inklusion und aus einer eindimensionalen Strategie wächst ein ganzheitlicher Ansatz heran. Schließlich wird Vielfalt nicht mehr als etwas Außergewöhnliches erlebt, sondern als Alltagsnormalität gelebt.

Wie bereits beschrieben, sind bei dem Diskriminierungs- und Fairnessansatz rechtliche Vorgaben die treibende Kraft. Darüber hinaus orientiert sich das betriebliche Handlungs- und Wertesystem an dem sogenannten Normalarbeitnehmer (männlich, weiß). Von dieser Sichtweise ausgehend werden andere Personengruppen, die diesem Ideal nicht entsprechen, als defizitär oder problembehaftet wahrgenommen. Ihre Beschäftigung im Unternehmen wird in der Verfolgung einer Gleichbehandlungsstrategie bzw. ‚Gutmenschentum‘ gesehen und weniger über ihre Leistung erklärt. Der Paradigmenwechsel führt zu einem „ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatz, der in der Vielfalt der Fähigkeiten, Sichtweisen, Erfahrungen und Talente vielfältiger Menschen eine wichtige gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Chance sieht“

(Merx/ Yazar 2014: 13). Der erste Aspekt (s. Abbildung 4) macht jedoch auch deutlich, dass eine personalverantwortliche Person ihr Verständnis von Vielfalt nicht prompt ändern wird. Ebenso ist davon auszugehen, dass auch die Akzeptanz in der Belegschaft reifen muss. Darüber hinaus ist es das Verständnis einer dominanten Gruppe, dass alle anderen sich anpassen müssten und dementsprechend über Maßnahmen gefördert werden. Der Paradigmenwechsel

„[...] versucht in einem umfassenderen Verständnis von Inklusion, Rahmenbedingungen so zu gestalten und bestehende Strukturen entsprechend zu verändern, dass jede/r Einzelne in ihrer/seiner individuellen Vielfalt von Anfang an als zugehörig betrachtet werden kann.“ (Merx/ Yazar 2014: 14).

Wenn der Lern- und Effektivitätsansatz mit einer Multikultur das angestrebte Ziel oder Leitbild des Transformations- bzw. Entwicklungsprozess (s. Abbildung 5) eines Unternehmens oder anderen Institution ist, *„[...] indem Bedingungen geschaffen werden, die für alle passen“, „[...] eine Kultur, die Vielfalt fördert und wertschätzt [...]“* (Krell 2008: 67; vgl. Cox 2001: 38), wird, wie bereits beschrieben, ein tiefgreifender Veränderungsprozess bzw. Paradigmenwechsel eingeleitet, dessen betriebliches Handeln folgende Kriterien kennzeichnet (s. Abbildung 4):

- *„Include a mix of people of various cultural and social backgrounds at all organization levels*
- *Use pluralism and not assimilation in acculturating new members*
- *Include people of all cultural and social backgrounds in informal networks and mentoring*
- *Eliminate bias (for example, prejudice, stereotyping, and ethnocentrism) based on identities such as gender, national origin, race, and other social-cultural factors*
- *Minimize intergroup conflict among people based on differences of identity*

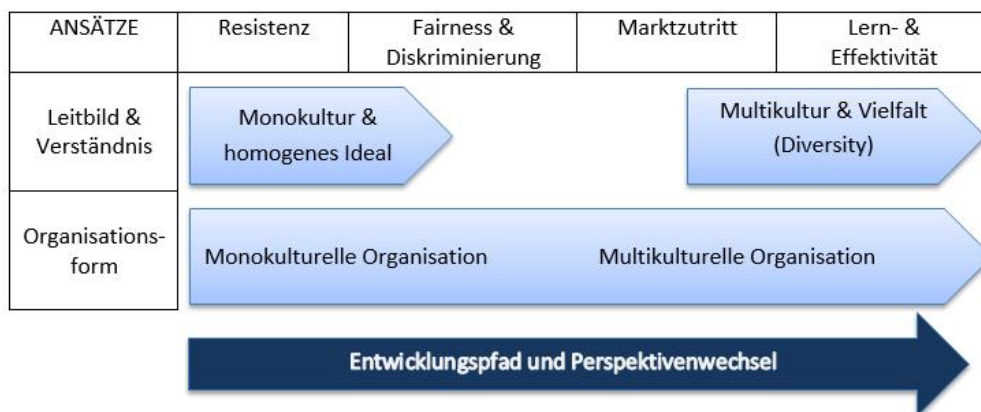
Each of these carries with it implications for action.“ (Cox 2001: 38-39; vgl. auch Krell 2008: 67)

Cox (2001) führt hiermit die wesentlichsten Aspekte auf, die für den fortschrittlichsten, aber auch anspruchsvollsten Diversity-Ansatz, den Lern- und Effektivitätsansatz, entscheidend sind (vgl. Wagner/ Sepehri 1999: 19). Das Lernen mit, von und aus der Vielfalt wird als Quelle des Erfolges gesehen. Dieses Leitbild ist meiner Ansicht nach wegweisend, da eine Win-Win-Situation für das Unternehmen sowie die Beschäftigten angestrebt wird. Das Unternehmen als

auch die Belegschaft profitieren gleichermaßen. In diesem Zusammenhang könnte meines Erachtens auch von einer Inklusion¹³ gesprochen werden: eine Unternehmensvision, in der Personen nicht beitreten bzw. sich an die dominante Gruppe anpassen müssen, sondern ein Verständnis, das eine gleichberechtigte und diskriminierungsfreie Teilnahme und Partizipation an betrieblichen Prozessen und Entscheidungen selbstverständlich nimmt. Dieses Verständnis verlangt von allen AkteurInnen die Bereitschaft und Aufgeschlossenheit ab, neue Sicht- und Herangehensweisen zuzulassen, aber auch eine Haltung der Toleranz und Anerkennung fremder Kulturen gegenüber einzunehmen (vgl. Aretz/ Hansen 2003). Inwiefern dieser Ansatz in der hiesigen betrieblichen Praxis aktuell Anwendung findet, ist nicht eindeutig. Nach eigener Internetrecherche ist davon auszugehen, dass die betriebliche Motivation für den Einsatz von DiM entweder in der Vermeidung von Diskriminierung sowie Chancengleichheit insbesondere in Bezug auf Gender oder im Zusammenhang mit einem verbesserten Marktzugang verfolgt werden.

Über die betrachteten Verständnisansätze hinaus können die vier behandelten Perspektiven nach Angabe von Sepehri (2002) auch als Veränderungs- bzw. Entwicklungsprozess (Abbildung 5) verstanden werden, die den jeweiligen Entwicklungsgrad beschreiben:

Abbildung 5: Entwicklungsgrad und -prozess für Diversity und Diversity Management



Quelle: Sepehri 2002: 104

¹³ Hierzu wird angemerkt, dass im Zusammenhang mit Vielfalt in Deutschland die Begriffe Integration und Inklusion oft noch synonym verwendet werden. Das Verständnis von Integration variiert nach Kontext und Auffassung jedoch stark. Ein Verständnis zielt auf die Einbeziehung und das andere Verständnis auf die Anpassung bzw. Eingliederung von Vielfalt ab. Aber auch ein Verständnis von Einbeziehung spiegelt meiner Ansicht nach nicht den Begriff der Inklusion wider, was sich wie folgt begründen lässt: Einbeziehung bedeutet noch nicht, dass damit auch Einfluss genommen wird bzw. Entscheidungen getroffen werden können. Der Begriff der Inklusion ist hier unverfänglicher, da nicht von bestehenden Normen und Werten einer dominanten Gruppe ausgegangen wird, von der abgewichen wird. Das heißt dieser Begriff kommt dem Gedanken der Chancengleichheit und Antidiskriminierung deutlich näher. (Eigene Definition)

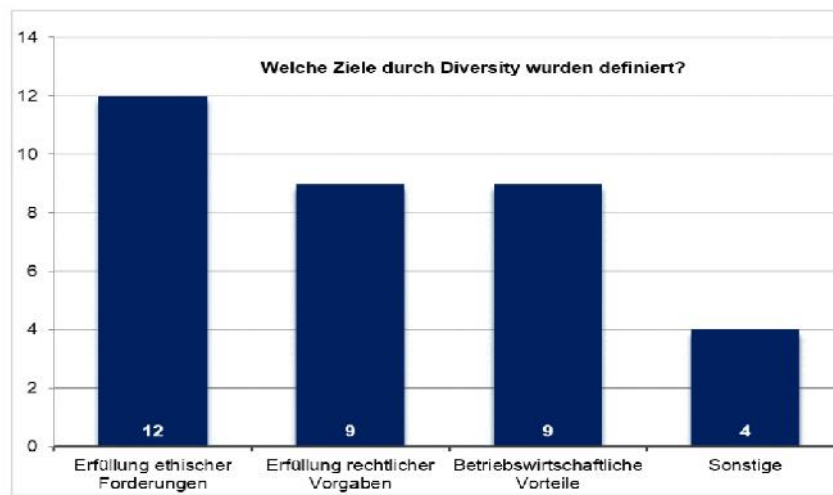
Abbildung 5 stellt in Anlehnung an die Verständnisansätze von Thomas und Ely (1996: 2 ff.) bzw. den erweiterten Ansatz von Dass und Parker (1999: 70 ff.) (s. Abbildung 3: Die vier Verständnisansätze von Diversity) den Entwicklungspfad und Perspektivenwechsel grafisch dar. Ausgehend von einem Resistenzansatz in einem Unternehmen, das eine Monokultur und ein homogenes Ideal pflegt, kann sich mit einer zunehmend diversity-sensibleren Sicht ein Unternehmen zu einer aufgeschlossenen Multikultur, mit Übergang des Marktzutrittsansatzes hin zu dem Lern- und Effektivitätsansatzes, entwickeln (vgl. Abbildung 5). Dieser beschriebene Entwicklungspfad von Sepehri (2002) hat meiner Ansicht nach keine Gesetzmäßigkeit, das heißt es ist eher als ein ‚Kann-Prinzip‘ zu verstehen. So wäre auch eine gegenläufige Entwicklung denkbar, wenn zum Beispiel, wie hier bei dem Marktzutrittsansatz, der konkrete Nutzen von Vielfalt entfällt, dass ein Unternehmen zum Resistenzansatz ‚zurückkehrt‘, weil hierbei Vielfalt nur Mittel zum Zweck gewesen ist.

Allgemein ist ein Verständniswandel zwangsläufig mit tiefgreifenden Veränderungsprozessen im Unternehmen verbunden und wird nicht sofort herbeizuführen sein, sondern bedarf eines fachkundig begleiteten Reifungsprozesses. Für Unternehmen, die ihre Unternehmenskultur und damit auch ihre Personalstrategie im Sinne einer Homogenisierung verstanden bzw. verfolgt haben, wird die Öffnung für Vielfalt und eine Anpassung aufgrund von veränderten Arbeitsmarkt und Absatzmärkten sehr schwer fallen (s. o. Resistenzansatz). Eine Geschäftsstrategie, welche die Vielfältigkeit in der Gesellschaft, Kundschaft, Marktstruktur und seinem Unternehmensumfeld aufgreift, bedeutet eine Veränderung hinsichtlich des Diversity-Verständnisses und führt langfristig von einer monokulturell geprägten und homogenisierten Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation hin zu einer heterogenen, betrieblichen Multikultur oder nach Cox (2001) zu einer „multikulturellen Organisation“ (vgl. Cox 1993/ 2001), die gleichzeitig einen Wandel des Strategieansatzes (vgl. Dass/ Parker 1999: 70) mit sich bringt (vgl. Sepehri 2002: 104). Das Leitmotiv der internen Dimensionen (Kerndimensionen) von Diversity Management ist nicht „*Equality for Some*“, das heißt eine Gleichmachung von Personengruppen, bei der Unterschiede ausgeblendet oder relativiert werden, sondern „*Equity for All*“, die eine gerechte Behandlung aller Personen unter Beachtung der Unterschiede versteht (vgl. Abbildung 4). Dies stellt Veränderungen bzw. Neuerungen innerhalb des Unternehmens bzw. der Unternehmenspolitik dar. Dieser Wandel ruft einen komplexen Veränderungsprozess (s. auch „*Wandlungs- und Lernprozess*“ Welge/ Al-Laham 2012: 807; „*Changeprozess*“ s. Cox 2001; Vahs 2005; vgl. auch Abbildung 3) hervor, der nicht unterschätzt werden darf und

insbesondere eine „[...] Änderungsnotwendigkeit auf der Verhaltensebene“ (Welge/ Al-Laham 1999: 611; vgl. Cox 2001: 18, 32), das heißt die Öffnung für Vielfalt verbunden mit einem Verständniswandel, der Unterschiede akzeptiert und wertschätzt, Potenziale erkennt und fördert, beinhaltet.

In diesem Zusammenhang weist der von Köppel (2014) durchgeführte Benchmark folgendes Bild auf:

Abbildung 6: Zieldefinitionen für das Diversity Management



Quelle: Köppel 2014: 9¹⁴

Hierbei wird deutlich, dass die Erfüllung ethischer Forderungen und rechtlicher Vorgaben nach wie vor eine starke treibende Kraft sind, aber auch die betrieblichen Vorteile scheinen in Verbindung mit Diversity Management gesehen zu werden (vgl. Abbildung 6). Köppel verweist darüber hinaus in diesem Rahmen auf einen wichtigen Aspekt:

„Die meisten Unternehmen verfolgen 2 oder sogar 3 verschiedene Ziele. Kein einziges Unternehmen fokussiert allein auf ökonomische Ziele!“ [...] Unsere InterviewpartnerInnen dagegen gehen tendenziell davon aus, dass eine zukunftsichere Aufstellung, also ökonomische Faktoren, am entscheidendsten ist. [...] der treibende Faktor der Business Case mit klaren betriebswirtschaftlichen Zielen sei: „Die Unternehmensleitung muss mit Zahlen, Daten, Fakten und dem Business Case mit Blick auf unterschiedliche Stakeholder – MitarbeiterInnen, KundInnen, Gesellschaft – überzeugt werden: Diversity ist kein nice-to-have!“ (Köppel 2014: 9)

¹⁴ Mit dem Begriff ‚Diversity‘ ist hier das Konzept, also nach dem Verständnis der vorliegenden ‚Diversity Management‘, gemeint.

Aus dem vorangegangenen Zitat wird deutlich, dass Unternehmen zwar nicht ausschließlich den Marktzutrittsansatz verfolgen, der betriebswirtschaftliche Fokus jedoch einen wesentlichen Aspekt für Diversity Management in den Unternehmen darstelle.

Die Argumentationen, die im Rahmen des ‚business cases‘ zu Diversity Management geführt werden, sollen im folgenden Abschnitt vorgestellt werden.

1.5. Diversity Management: Die Argumentation entlang des *business cases*

Mehr noch als für Großunternehmen sind für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nicht nur der wirtschaftliche Nutzen, sondern auch die zu erwartenden Kosten, die mit der Einführung und Umsetzung von neuen Konzepten verbunden sind, ein wichtiger betrieblicher Faktor. KMU verfügen in der Regel über geringere finanzielle Mittel und die personellen Kapazitäten sind deutlich beschränkter (vgl. Anhang 4: Quantitative und qualitative Abgrenzungskriterien für KMU). In diesem Zusammenhang werden in diesem Abschnitt die Bedeutung von Vielfalt in Unternehmenskontexten betrachtet und die Argumentation, die entlang des ‚business cases‘ geführt wird, vorgestellt (s. auch Abschnitt 1.4).

In Anbetracht demografischer Veränderungen und Globalisierung stehen Unternehmen zunehmend in Konkurrenz zueinander, wenn es um den Wettbewerb der besten Fachkräfte geht. Möchten Unternehmen das volle Arbeitsmarktpotenzial nutzen, müssen nachhaltige Strategien zur Gewinnung und Bindung einer diversen und dynamischen Arbeitnehmerschaft entwickelt werden. Auch die Branchenkonsolidierung, das heißt die Verringerung der Unternehmensanzahl einer Branche, entweder durch Übernahme der Konkurrenz oder durch Insolvenz, immer stärkere Global Player sowie dynamische und ehrgeizige NeueinsteigerInnen in aufstrebenden Märkten machen Diversity Management zu einem entscheidenden Wettbewerbsinstrument. Nachstehend werden hierzu die relevantesten Argumente dargelegt. Die folgende Gliederung der Argumentationsaspekte erfolgt in Anlehnung an Stuber 2014: 270-283, Krell 2008: 68-70, Vedder 2006: 14-15, Cox 2001: 5-11.

Das Argument ‚Beschäftigungsstruktur‘:

Wie aus der Analyse des ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsmarktes (s. Kapitel 4) hervorging, sind Unternehmen dazu angehalten, ihren Fokus auf dem Arbeitsmarkt zu erweitern und ihr Unternehmen bzw. ihre Unternehmenskultur auch für diverse Personengruppen zu öffnen, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen. Die Erschließung aller bislang ungenutzten und marginalisierten Potenziale, darunter die von Frauen, Personen mit Migrationshintergrund und Älteren, eröffnet Unternehmen neue Perspektiven und verbessert den Zugang zu einem breiteren Arbeitsmarktsegment (vgl. Stuber 2014: 270). Mit einer vielfältigen Beschäftigtenstruktur kommt neues Know-how ins Unternehmen und dient darüber hinaus dem Erhalt von Kompetenzen. Es ist jedoch nicht damit getan, lediglich eine vielfältige Belegschaft vorzuweisen, sondern verlangt je nach Status quo der Unternehmensreife, wie bereits in Abschnitt 1.4 beschrieben, einen mehr oder weniger tiefgreifenden Veränderungsprozess bzw. Paradigmenwechsel, zu einer Unternehmenskultur, die sich nicht mehr ausschließlich oder überwiegend an dem sogenannten Norm(al)arbeitnehmer bzw. der dominanten Gruppe orientiert (vgl. Krell 2008: 68). Darüber hinaus erforschten *„Erhardt, Werbel und Shrader (2003) den Zusammenhang zwischen einer Diversität in der Geschäftsführung (25 Prozent Nichtweiße und Frauen) und dem Unternehmenserfolg (Eigenkapital- und Anlagenrendite)“* (Storvik/ Teigen 2010: 11).¹⁵ Als Ergebnis ist eine positive Korrelation zwischen vielfältig besetzten Führungsgremien und der Unternehmensleistung gesehen worden (vgl. Storvik/ Teigen 2010: 11).

Das Argument ‚Kosten‘:

Diversity Management kann dazu beitragen, individuelle Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten sowie ein wertschätzendes und respektvolles Arbeitsumfeld zu schaffen. Folgende Aspekte werden in diesem Zusammenhang positiv gewertet: Eine größere Arbeitszufriedenheit und Motivation (vgl. Krell 2008: 68) wirkt sich nicht nur positiv auf die Kreativität bzw. Innovationskraft (s. u.) aus, sondern reduziert auch die Kosten. Gemeint sind Kosten, die beispielsweise durch die Fluktuation, die Fehlzeiten und den Krankenstand von MitarbeiterInnen

¹⁵ Die Untersuchung basierte auf „den Daten von 112 im Wirtschaftsmagazin Fortune aufgeführten amerikanischen Unternehmen. [...] In einer anderen Studie von 797 Unternehmen aus der Fortune-1000-Liste fanden Carter, Simkins und Simpson (2003), dass Unternehmen mit mindestens zwei Frauen im Verwaltungsrat gemessen am Tobins Quotient 13 und an der Eigenkapitalrendite besser abschneiden als Firmen mit weniger Frauen in der Unternehmensleitung.“ (Storvik/ Teigen 2010: 11)

im Unternehmen entstehen (vgl. Europäische Kommission 2005: 20). Obwohl Diversity Management vornehmlich unter ökonomischen Aspekten betrachtet wird, ist ein positiver Nebeneffekt auch die Vermeidung von Diskriminierungen und den damit verbundenen Kosten, die im Falle von erfolgreichen Schadensersatzklagen und -ansprüchen zu erwarten sind (Krell 2008: 68). Im Hinblick auf mögliche finanzielle Forderungen aufgrund von Diskriminierungen können Personalverantwortliche im Rahmen von Diversity-Maßnahmen für Vielfalt sensibilisiert werden. Dies ist einer der ersten Schritte, die bei erfolgreicher Umsetzung solcher Maßnahmen eine Unternehmenskultur und ein Arbeitsumfeld schaffen, die eine Einbeziehung und Partizipation aller ermöglicht und gleichzeitig das Diskriminierungspotenzial senkt.

Ausgehend von einem immer vielfältiger werdenden Arbeitsmarkt und auch Beschäftigtenstrukturen ist eine rechtzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity und Diversity Management auch unter finanziellen Aspekten wichtig und unausweichlich. Den Kosten für Maßnahmen, wie sie zum Beispiel für die Sensibilisierung und den Kompetenzerwerb von Führungspersonen bzw. Personalverantwortlichen anfallen, stehen möglichen Kosten, die aufgrund von Vorurteilen, Stereotypen entstehen – wie zum Beispiel fehlerhaften Problemanalysen, Missverständnissen oder kulturell-bedingten Konflikten (vgl. Plummer 2003: 6) oder Kosten aufgrund von demotivierten MitarbeiterInnen aufgrund fehlender Wertschätzung – gegenüber.

Das Argument ‚Personalmarketing‘:

Eine Unternehmenskultur, die personelle Vielfalt schätzt, fordert und fördert, wirkt sich nach Angabe der Europäischen Kommission auf hoch qualifiziertes Personal anziehend aus (Europäische Kommission 2005: 20). Eine positiv besetzte Unternehmensmarke fördert nicht nur die Gewinnung von MitarbeiterInnen, sondern erhöht auch die Bindung über die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. dessen Zielen. Unternehmen nutzen für das Personalmarketing als Medium unter anderem ihre eigene Unternehmenswebsite, auf der nicht nur vakante Stellen ausgeschrieben sind, sondern auch Öffentlichkeitsarbeit geleistet wird. Nebst Neuigkeiten zum Unternehmen werden hier Statements zur Unternehmenskultur, *„umfassende Diversity-Programme oder auch Teilprogramme zur Chancengleichheit der Geschlechter und zur Vereinbarkeit von Beruf und [...] Privatleben“* (Krell 2008: 69) sowie (freiwillige) Zielvereinbarungen, wie beispielsweise die Partizipation bzw. die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen mit Quoten und zeitlich festgesetzten Zielen etc., vorgestellt.

Um weitere Kommunikationsmöglichkeiten für das Personalmarketing, Aktivitäten für Diversity und auch Chancengleichheit sichtbar zu machen, bestehen unter anderem über die Unternehmensinitiative *Charta der Vielfalt*, das Internet-Informationsportal *genderdax – Top Unternehmen für hochqualifizierte Frauen*, das *Total E-Quality Prädikat* für Chancengleichheit, ein Bewertungsinstrument, zu dem ab 2015 ein Ad-on-Prädikat für Diversität verliehen werden kann (vgl. TOTAL E-QUALITY Deutschland e. V. k. A.: 1) sowie das *berufundfamilie*-Audit (vgl. Krell 2008: 69). Nach Angabe von Krell (2008: 69) haben Unternehmen, die diese Initiativen verfolgen, eine größere Chance, als attraktiver ArbeitgeberIn wahrgenommen zu werden. Hingegen birgt ein ausschließlich ökonomisch motiviertes Personalmarketing für personelle Vielfalt hinsichtlich der kulturellen Kompetenzen die Gefahr von Stereotypisierungen (s. auch Abschnitt 1.4). Vielfalt ist dabei lediglich Mittel zum Zweck und verkörpert bzw. transportiert keine Wertschätzung.

Das Argument ‚Marketing‘:

Das Diversity-Marketing konzentriert sich vornehmlich auf alle externen Zielpersonen, das heißt nicht nur auf den Arbeitsmarkt, sondern auch den Absatz- und Finanzmarkt (s. auch Stuber 2014: 270). Die Erschließung und Bindung beispielsweise von (neuen) KundInnen, InvestorInnen, aber auch potenziellen BewerberInnen über eine positive Wahrnehmung der Unternehmensmarke und deren Produkte und/ oder Dienstleistungen stehen hierbei im Fokus. Zum Beispiel steigert die Internationalisierung von Unternehmen auch die Nachfrage nach globalem Service. „[...] eine vielfältig zusammengesetzte und entsprechend trainierte Belegschaft [ist] besser in der Lage [...], sich auf Bedürfnisse und Wünsche der ebenfalls vielfältigen Kundschaft einzustellen“ (Krell 2008: 69). Unternehmen, die dies jedoch nur als Lippenbekenntnisse für ihre Hochglanzbroschüren nutzen oder Maßnahmen wie Work-Life-Balance oder den ‚Girls'Day‘ mit Preisen dazu gebrauchen, beispielsweise von der wirtschaftlichen Lage oder stagnierenden Veränderungen des Geschlechterverhältnisses im Unternehmen – insbesondere auf Führungsebene – abzulenken, schädigen das Unternehmensimage. Das Label Diversity oder Diversity Management als PR-Mittel zu nutzen, ohne eine Auseinandersetzung mit Inhalten und Bedeutung für das Unternehmen zu führen, kann schnell negative Presse bewirken und das Image schädigen. So warb beispielsweise eine Fluggesellschaft in ihrer Broschüre mit einer gutaussehenden, schwarzen Flugbegleiterin, die bei den KundInnen einen ‚Hauch von Exotik und Erotik‘ erzeugen sollte. Der sinngemäße Text zum Bild lautete: „Können Sie

wissen, ob die Flugbegleiterin, die Ihnen ihr Frühstück serviert, nicht eigentlich Prinzessin eines afrikanischen Stammes ist?“ Über die einschlägige Presse hagelte es Kritik. Diese Fluggesellschaft hat insofern dazugelernt, dass die besagte Imagebroschüre im World Wide Web nicht mehr verfügbar ist (!) und auch die heutige Präsentation der Unternehmenskultur sensibler gestaltet ist.

Auch die Unterzeichnung der *Charta der Vielfalt* kann ein Mittel sein (s. hier ‚Das Argument Personalmarketing‘), das Unternehmensimage aufzubessern. Anders als die Einschätzung von Köppel (2013), die das Unternehmensbekenntnis für Diversity als Indiz für ein diversity-aktives Unternehmen sieht (vgl. Köppel 2013: 4), sollte meiner Auffassung nach diese Einschätzung vorsichtiger sein. Die Themen Diversity und Diversity Management erfahren aktuell eine zunehmende Aufmerksamkeit von Personalverantwortlichen. Dies ist sicherlich ein Ergebnis, das aus den wachsenden Unternehmenszahlen der *Charta der Vielfalt* deutlich wird. Dieses Unternehmensbekenntnis sagt jedoch noch nichts über die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur aus (s. auch Abschnitt 1.3).

Das Argument ‚Flexibilität‘:

Nach Angaben von Krell und Wächter (2006) können Unternehmen mit homogenen Belegschaften weniger souverän mit Unsicherheiten umgehen und darüber hinaus weniger schnell auf Marktveränderungen reagieren, da in diesen Unternehmenskulturen ein hoher Konformitätsdruck existiere, der eine abweichende Haltung oder Sichtweise nicht zulasse (vgl. Krell 2008: 69). Diversity Management möchte genau das Gegenteil bewirken. „[...] *multikulturelle Organisationen [versprechen] die Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Bedingungen.*“ (Krell 2008: 69): ein wichtiger Aspekt, der in Bezug auf Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit zum Tragen kommt.

Das Argument ‚Kreativität‘:

In einer Unternehmenskultur, die Vielfalt fördert und wertschätzt, werden keine Energien für Anpassungszwänge, die sich an dem sogenannten „Norm(al)arbeitnehmer“ (vgl. Krell 2008: 67) orientieren, vertan. Die Beschäftigten können sich frei mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen entfalten. Vielfältige Mitarbeiterstrukturen bringen spezifisches Wissen, vielfältige Erfahrungen und einen unangepassten Blick ein – ein Know-how, das zum Beispiel bei der Erschließung neuer Märkte oder Produktinnovationen von Nutzen sein kann.

Das Argument ‚Problemlösung‘:

Nach Aussage von Vedder (2006) kommen homogene Teams zwar schneller zu einer Lösung, die Lösungsansätze von heterogenen Teams seien dagegen kreativer und letztendlich tragfähiger (s. auch Krell 2008: 69), da die Herangehensweise von Anfang an facettenreicher ist und somit unterschiedliche Sichtweisen zum Tragen kommen können (vgl. Vedder 2006: 15). Damit diese Vorteile ihre Wirkung entfalten können, braucht es eine Unternehmenskultur, welche diese Verschiedenheit wertschätzt. Ein Unternehmen kann Menschen mit diversen Dimensionen beschäftigen und dennoch nicht dieses Ergebnis erlangen, wenn die Beschäftigten zu verstehen bekommen, dass sie sich unter anderem in ihrem Handeln und in ihren Vorstellungen an die dominante Gruppe anpassen müssen. Damit wird einerseits unnötig Energie gebunden, die an anderer Stelle im Unternehmen Erfolg versprechender sein könnte (s. das Argument ‚Kreativität‘) und andererseits kann meiner Ansicht nach ein Konformitätsdruck Probleme erst schaffen, wenn der logische, fachliche Sachverstand versagt und Probleme lediglich so gelöst werden, wie sie schon immer gelöst worden sind. Dieser Ansatz sorgt vielleicht für Harmonie innerhalb der Belegschaft oder des Teams, kann aber dazu führen, dass über die fehlende Anpassungsfähigkeit an veränderte Situationen am Markt die Wettbewerbsfähigkeit verloren geht.

Die Kritiken an Diversity und Diversity Management:

Die KritikerInnen von Diversity und Diversity Management argumentieren, dass vielfältig zusammengesetzte Teams ein höheres Konfliktpotenzial böten. Homogene Teams seien einfacher zu führen, da unterstellt wird, dass innerhalb dieser Gruppen Vorstellungen und Werte weniger voneinander abweichen. Das Konfliktpotenzial in heterogenen Teams könne hingegen Unternehmen Zeit kosten sowie Transaktionskosten für Kommunikation und Konfliktmanagement (vgl. Vedder 2006: 37; Diversity-orientiertes Personalmanagement) verursachen. Konflikte sind, sofern sie nicht eskalieren, nach meinem Verständnis grundsätzlich nicht negativ, da sie dazu beitragen, über die soziale Kompetenz hinaus, beispielsweise bestimmte Umgangsformen oder Abläufe im Unternehmen zu hinterfragen und auch zu ändern. Darüber hinaus ist fraglich, ob in heterogenen Teams das Konfliktpotenzial tatsächlich höher ist als in vermeintlich homogenen Teams oder ob sie nicht einfach anders wahrgenommen werden. Die Wahrnehmung und der Umgang mit Konflikten sind nach meiner Auffassung entschei-

dend. Unentdeckte und unreflektierte Konflikte schaden dem Unternehmen. Richtig gemangt, könnte die Vielfalt produktiv genutzt werden. BefürworterInnen von Diversity entgegen darüber hinaus, dass die vielfältigen Erfahrungen in heterogenen Teams wiederum zu schnellen und besseren Ergebnissen führen können. Welches Argument hierbei schwerer wiegt, ist abzuwägen.

Als ein weiteres Gegenargument bringen KritikerInnen den Verlust des Leistungsprinzips als Konsequenz von ‚Minderheitenquoten‘ an. Wie bereits angeführt, sind der Begriff ‚Minderheit‘ als auch das Verständnis von Chancengleichheit an dieser Stelle deplatziert und falsch. Das Vorurteil ‚eine unqualifizierte Frau wird einem qualifizierten Mann vorgezogen‘ steht nicht für Chancengleichheit und ist auch nicht das Ansinnen von Diversity Management. Es geht vielmehr darum, die Potenziale von Personen bislang benachteiligter Gruppen überhaupt wahrzunehmen. In ihrer Qualifikation und ihren Kompetenzen stehen sie keinesfalls der dominanten Gruppe nach. Es ist eher umgekehrt davon auszugehen, dass in Monokulturen das Leistungsprinzip dem Prinzip der Ähnlichkeit weichen musste bzw. immer noch muss. Denn es gäbe kaum so viele Monokulturen in Unternehmen, wenn lediglich die Leistung oder die Qualifikation ausschlaggebend gewesen wären. Als Beispiel hierzu kann auch das Senioritätsprinzip genannt werden, dass i. d. R. männliche Arbeitnehmer aufgrund ihrer langjährigen und lückenlosen betrieblichen Anwesenheit in die Position versetzt, die ‚Karriereleiter‘ aufzusteigen, während Frauen hierbei aufgrund einer ‚Kinderpause‘ das Nachsehen haben. Darüber hinaus hat die Rechtsprechung zur Quote einige Leitlinien entwickelt, die von Personalverantwortlichen geprüft werden müssen. Des Weiteren ist anzumerken, dass Quoten ein Aspekt der Chancengleichheit sind. Diversity Management kann als Instrument zur Erreichung der gesetzten oder vorgegebenen Ziele fungieren.

Ein anderer Kritikpunkt an Diversity Management wird in einem Führungsinstrument, dem sogenannten ‚*Top-down-Ansatz*‘, gesehen. Hierbei bestünde die Gefahr, dass sich Unterschiede verfestigen und Stereotypen reproduziert werden könnten. Als Gegenstrategie ist hier der ‚*Bottom-up-Ansatz*‘ anzuführen, der die Belegschaft auf allen Ebenen einbezieht und als Feedbacksystem für die Führungsebenen als auch ein Instrument für Entscheidungsfindungsprozesse und Problemlösung dienen kann. Dieser Ansatz soll die Flexibilität und Kreativität in Unternehmen steigern.

Eine pauschale Aussage über den Zusammenhang zwischen Vielfalt in Unternehmen und dem Erfolg oder der Effektivität kann nicht nachgewiesen werden. Zu unterschiedlich sind die Unternehmensformen, Marktstrategien und -anforderungen sowie die betriebliche Umsetzung des Diversity Management-Konzepts. Auch wenn die hier unterstellten ökonomischen Vorteil für Unternehmen nur schwer messbar und der tatsächliche Nutzen nicht ohne Weiteres zu bestimmen sind, bestehen dennoch gute Gründe, die eine dauerhafte Etablierung des Diversity Managements auch in Deutschland erwarten lassen. Dies sind zum einen die Umsetzung mehrerer europäischer Richtlinien in deutsches Recht und zum anderen die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung auch von KMU der Windenergie, verbunden mit einer stärkeren Interkulturalität von Bevölkerungs- und Personalstrukturen, der Wertewandel und die Tendenz zu Work-Life-Balance sowie dem demografischen Wandel, der dazu führt, dass ältere Beschäftigte für die Arbeitswelt immer bedeutender werden.

1.6. Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich für Kapitel 1 festhalten, dass das Konzept Diversity Management sich auf eine Vielzahl ziviler Proteste der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung stützt, der eigentliche Durchbruch in den USA jedoch später auf demografische und wirtschaftliche Veränderungen (vgl. Abschnitt 1.2: ‚Workforce 2000 – Work and Workers for the Twenty-First Century‘) zurückzuführen ist. Auch heute sind nicht primär das Gerechtigkeitsdenken, die Gleichbehandlung und Chancengleichheit treibende Kraft. Diese Differenzierung ist wichtig, da zuweilen eine Gleichsetzung von Antidiskriminierung und Diversity Management vorgenommen wird, die meiner Ansicht nach dem Gedanken der Antidiskriminierung nicht gerecht werden kann. Diversity Management könnte jedoch unter Beachtung rechtlicher Richtlinien und Gesetze eine unterstützende Funktion einnehmen bzw. als Instrument fungieren.

Darüber hinaus können vier Ansätze zu den verfolgten Zielen und der daraus resultierenden Haltung und auch dem Umgang mit personeller Vielfalt identifiziert werden. Die Szenarien reichen dabei von einem ablehnenden bis hin zu einem befürwortenden Verständnis für Vielfalt im Unternehmen. Aus diesem Verständnis werden Ziele formuliert, die in der Regel eine Unternehmensstrategie begründen und aus der wiederum eine Personalstrategie abgeleitet werden kann. Für positive betriebliche Effekte aus personeller Vielfalt ist eine Anerkennungs-

und Wertschätzungskultur für Vielfalt entscheidend – und nicht die Ausrichtung an einer dominanten Gruppe.

Ferner sind in diesem Kapitel die Vor- und Nachteile von Diversity Management aus betrieblicher Perspektive beschrieben worden. Nicht alle Argumente sind eindeutig messbar. Sie sind jedoch meines Erachtens logisch nachvollziehbar und können über die bereits bestehenden allgemeinen Best-Practice-Beispiele auch in KMU nachvollzogen und bestätigt werden. Unter den hier aufgeführten ökonomischen Aspekten (vgl. Abschnitt 1.5), aber auch ethischen und juristischen Aspekten, das heißt im Sinn einer unterstützenden Funktion von Chancengleichheit und Antidiskriminierung, werden hinsichtlich einer Umsetzung des Lern- und Effektivitätsansatz für Diversity (vgl. Abschnitt 1.4) die größten Potenziale gesehen.

In diesem Zusammenhang sollen die Bekanntheit, die Potenziale, die Relevanz und die Umsetzungsmöglichkeiten sowie Umsetzungshemmnisse von Diversity Management für KMU der Windenergiebranche untersucht werden.

2. Spielarten von Diversity

Aufbauend auf Kapitel 1 werden in diesem Kapitel die Spielarten von Diversity dargelegt. Das vorliegende Kapitel gliedert sich in vier Abschnitte, die hier kurz aufgeführt wurden. Zunächst erfolgte in *Abschnitt 2.1* eine begriffliche Abgrenzung des Terminus *Diversity*. Daran anschließend wurden in *Abschnitt 2.2* die Dimensionen und Konstrukte von Diversity zum besseren Verständnis vorgestellt. Im dritten *Abschnitt 2.3* wurden die zentralen Dimensionen der vorliegenden Arbeit ‚Alter‘, ‚Geschlecht‘ und ‚Personen mit Migrationshintergrund‘ aufgegriffen und ihre Auswahl begründet. Ein kurzes Zwischenfazit erfolgt in *Abschnitt 2.4*, in dem die wichtigsten Gesichtspunkte zusammengetragen wurden.

2.1. Eine Abgrenzung des Terminus Diversity

In diesem Abschnitt erfolgen eine Definition und Abgrenzung des Terminus *Diversity*. Die Definition und Abgrenzung des Begriffs ist erforderlich, da er in vielfältigen Kontexten unterschiedlich gefasst wird. Das Wort ‚*diversity*‘ kommt aus dem angelsächsischen Sprachraum und wird mit Vielfalt, Verschiedenheit oder Mannigfaltigkeit übersetzt (vgl. u. a. Gelbrich/Müller 2011: 287). Im Zusammenhang mit dem Diversity Management konzentriert sich das Verständnis von Diversity auf die personelle Vielfalt, die in der vorliegenden Arbeit auf Unternehmenskontexte wie beispielsweise die Belegschaft, den Arbeitsmarkt bezogen ist. Der Begriff ‚Diversity‘ habe nach Angabe von Rudolf (2009: 156) sowohl eine normative als auch analytische Dimension. Diversity sei einerseits eindeutig positiv besetzt (vgl. Aretz/Hansen 2003: 12; vgl. auch Gelbrich/ Müller 2011: 287) und Ausdruck für die Wertschätzung, die Anerkennung, den Respekt und die Förderung von personelle(r) Vielfalt (vgl. Stuber 2014) und andererseits wird in diesem Rahmen die Vielfalt von Menschen thematisiert und differenziert betrachtet, die sich aufgrund einer Menge an äußeren aber auch inneren Einflussfaktoren ergeben.

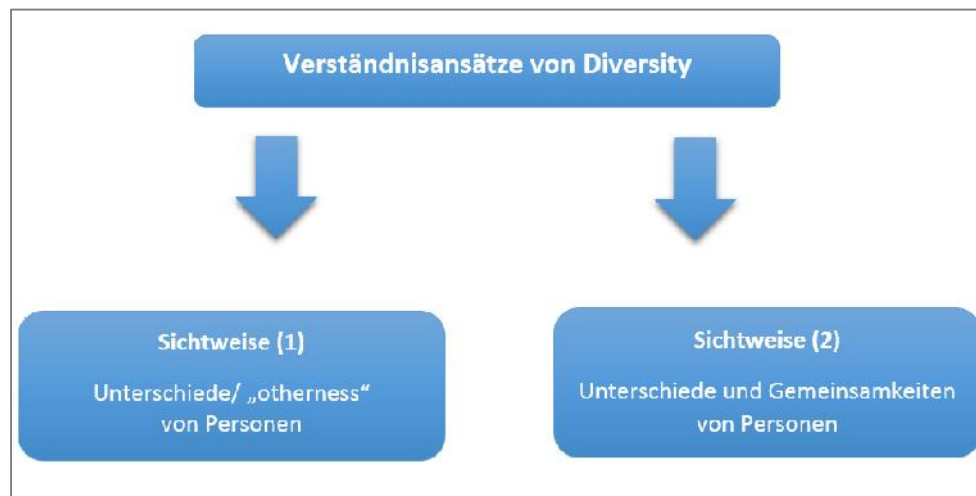
In der deutschsprachigen Diversity-Literatur werden mehrere Begriffe verwendet. So finden nebst dem Fachbegriff *Diversity*¹⁶ synonym die Begriffe Vielfalt, Verschiedenheit, Heterogenität, Mannigfaltigkeit, Diversität, Unterschiedlichkeit, Individualität oder Vielfältigkeit Anwendung (vgl. hierzu beispielsweise Vedder, Krell 2008, Krell et al. 2007, Stuber 2014, Franken 2015, Süß/ Kleiner 2005, 2006, Aretz/ Hansen 2003). Stuber (2014) kritisiert an dieser Stelle die schlichte Übersetzung des Begriffs, wenn eigentlich das Konzept gemeint ist, wie das folgende Zitat belegt: „[...] *Vielfalt* bildet zwar einen zentralen Aspekt der Realität [...] stellt aber kein Konzept dar“ (Stuber 2014: 11). Damit wird deutlich, dass die Verwendung des Begriffs ‚Diversity‘ nicht einheitlich ist. Nebst der Diskussion, ob ein Begriff einfach übersetzt werden kann, wird hierbei ein weiterer Aspekt angesprochen (s. Abschnitt 1.2), der gelegentlich für Verwirrung sorgt. Manche AutorInnen nutzen den Begriff Diversity als verkürzte Schreibweise und synonym für das Konzept Diversity Management (Stuber 2014: 11). Sepehri (2002) spricht sich gegen eine synonyme Verwendung der Begrifflichkeiten aus und schreibt hierzu, dass beide Begriffe zwar zusammengehören, dennoch der Zusammenhang unterschiedlich und differenziert betrachtet werden müsse (Sepehri 2002: 77). Die vorliegende Arbeit differenziert zwischen den Begrifflichkeiten ‚Diversity‘ und ‚Diversity Management‘ und bezieht sich in dieser Hinsicht auf ein Verständnis von Diversity als personelle Vielfalt bzw. Diversität und ist Ausgangssituation für das Diversity Management (ausführlich s. Kapitel 1).

Das Verständnis für Diversity ist in der Fachliteratur darüber hinaus nicht eindeutig, wenn es um die Sichtweise auf Vielfalt geht. Ungeachtet der betrachteten Aspekte von Vielfalt oder des Kontextes hebt ein Ansatz von Diversity auf die *Unterschiede* ab und ein anderer Ansatz versteht Diversity als *Unterschiede und Gemeinsamkeiten* von Menschen (vgl. Stuber 2014: 15; Krell 2008: 65; Gardenwartz/ Rowe 2008: 31; Thomas 2001: 27; Loden/ Rosener 1991, 18).

Zur Veranschaulichung und aufbauend auf der zuvor vorgenommenen begrifflichen Abgrenzung von Diversity skizziert Abbildung 7 die zwei Verständnisansätze von Diversity (s. Abschnitt 1.4) wie folgt:

¹⁶ Der Begriff ‚diversity‘ wird aus dem angelsächsischen übernommen und im deutschsprachigen Raum substantiviert Diversity geschrieben.

Abbildung 7: Verständnisansätze von Diversity



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an u. a. Stuber 2014

Wie bereits in diesem Abschnitt beschrieben, thematisiert Diversity die Vielfalt von Menschen, die sich aufgrund einer Menge an äußeren, aber auch inneren Einflussfaktoren ergeben. Diversity kann (un)sichtbare, (nicht) angeborene, persönliche, soziale und kulturelle Merkmale von Personen erfassen (Aretz/ Hansen 2002 10, 48; Sepehri 2002: 84). In der Betrachtung dieser Vielfalt konzentriert sich ein Ansatz ausschließlich auf die individuellen Unterschiede bzw. „otherness“ (u. a. Loden/ Rosener 1991: 18), während der andere Ansatz sowohl die individuellen Unterschiede als auch deren Gemeinsamkeiten von Personen umfasst. Krell (2008) führt dazu an: „Die Entscheidung für eine dieser beiden Varianten ist weichenstellend und folgenreich“ (Krell 2008: 65). Hieran anknüpfend werden kurz die Beweggründe und die möglichen Effekte, die zu diesen zwei Verständnisansätzen (s. Abbildung 7) diskutiert werden, dargestellt.

Nach Angabe von Aretz und Hansen (2003) basiert in der US-amerikanischen Literatur das Verständnis von Diversity auf den individuellen Unterschieden von Menschen. Gardenwartz und Rowe (2008) beschreiben den Beweggrund für die Verfolgung dieses Ansatzes folgendermaßen: „While people do share the same basic human needs, encounter many like work issues, and experience similar life events, our differences do matter.“ (Gardenwartz/ Rowe 2008: 31-32). Das Zitat von Gardenwartz und Rowe (2008) basiert auf der Sichtweise, dass jeder Mensch ein Individuum und damit einzigartig ist. Folglich ist jeder Mensch verschieden bzw. unter-

schiedlich. Diese Einzigartigkeit und die Wahrnehmung dieser Individualität werden als entscheidendes und positives Kriterium betrachtet. Diese Perspektive sieht die Potenziale, die aus einer vielfältigen Personengruppe erwachsen können und als Synergien zu nutzen sind.

Kontrovers diskutiert wird dieser Ansatz hingegen, wenn nicht mehr das Individuum, sondern eine Personengruppe mit diesem Verständnis betrachtet wird. Die Ausgangslage dieser Diskussion ist hierbei, dass nicht die einzelne Person mit ihren/seinen individuellen Eigenschaften und Kompetenzen wahrgenommen wird, sondern den einzelnen Personen einer Gruppe generalisierend Eigenschaften und Verhaltensweisen unterstellt und die Unterschiedlichkeit innerhalb einer Personengruppe „*in Bezug auf deren Meinungen, Vorstellungen und Verhaltensweisen*“ (Thomas 2001: 40) ignoriert werden (vgl. Krell 2008: 65). Dabei besteht die Gefahr, (un)bewusst Stereotype zu fördern und mit einer Verstärkung Vorurteile zu begünstigen und damit das Diskriminierungspotenzial zu erhöhen (Franken 2015: 19). Darüber hinaus birgt der Verständnisansatz, der auf die ‚Unterschiede‘ im Sinne von Anderssein („otherness“) abhebt, weiteres Konfliktpotenzial. Dieses Verständnis geht (unbewusst) von einer existierenden Norm aus, von der abgewichen wird. In den USA wird diese Norm mit weiß, dünn, männlich, heterosexuell, christlich und finanziell gesichert umschrieben (vgl. Cross 2000: 219) und ganz ähnlich erfolgt in Deutschland die Ausrichtung an dem „[...] *männlich, deutschstämmigen, weißen, mittelalten, heterosexuellen, christlich geprägten Vollzeitarbeitnehmers ohne Behinderung*“ (Merx/ Yazar 2014: 14; vgl. auch Krell et al. 2007: 10). Loden und Rosener (1991) sowie Krell (2008) sprechen in diesem Zusammenhang von einer dominanten Gruppe bzw. dem „Norm(al)arbeitnehmer“ (Krell 2008: 67). Bezeichnend für diese Gruppe ist nicht zwangsläufig eine mehrheitliche Vertretung in der Gesellschaft oder in einem Unternehmen (vgl. Krell et al. 2007: 10). Es bringt vielmehr zum Ausdruck, welche Merkmale oder Eigenschaften eines Menschen als Maßstab oder Norm gesetzt werden. „[...] *diese Normalisierung [war und ist] immer schon mit hierarchischen Differenzierungen verbunden [...].*“ (Krell et al. 2007: 10) Nach Krell (2007) stützt sich diese Perspektive auf ein hierarchisches Verständnis. Das bedeutet, dass die Vielfalt in Unternehmen hierarchisch strukturiert ist, bei der die dominante Gruppe charakteristisch in der Position ist, relevante Entscheidungen treffen zu können und darüber hinaus die Unternehmenskultur prägt (vgl. Cross 2000: 219; vgl. Krell 2008: 67). Eine Folge dieser Kultur kann bedeuten, dass Personen, die diesem Ideal nicht entsprechen:

(a) versuchen, sich (ex-/intrinsisch motiviert) anzupassen.

(b) von der dominanten Gruppe ausgegrenzt werden und/ oder

(c) von der dominanten Gruppe als ungleich, um nicht zu sagen defizitär, angesehen und nicht ernstgenommen werden.

Die oben beschriebene gesellschaftliche Norm würde für eine lesbische 60-jährige Muslimin aus Nigeria bedeuten, dass diese gleich in fünffacher Hinsicht von der Norm abweicht und damit für sie in fünffacher Hinsicht ein Diskriminierungspotenzial besteht. Das heißt, mit diesem Verständnis von Unterschiedlichkeit wird eine Asymmetrie oder Hierarchie hergestellt, die den Zugang zu Ressourcen wie zum Beispiel Weiterbildungen, Beförderungen und damit auch zur Macht erschweren oder gar verhindern, wie beispielsweise die sogenannte ‚gläserne Decke‘ zeigt.

Andererseits ist es für manche Personen, die nicht den Merkmalen der dominanten Gruppe entsprechen, ein Anreiz oder angestrebtes Ziel, sich der dominanten Gruppe anzupassen bzw. ein Teil von ihr zu werden. Die Zugehörigkeit zur dominanten Gruppe suggeriert vielen den Zugang zu Ressourcen und Macht und ist damit anstrebenswert. Das bedeutet, dass der nach den 70er Jahren vertretene Ansatz der Affirmation Action, ‚equality-as-sameness‘ (ausführlicher s. Abschnitt 1.3), auch unter den ‚diversen Personen‘ nicht allgemein Anklang gefunden hat, wie das nachstehende Zitat von Loden und Rosener (1991) deutlich macht.

„Because equality as sameness has lead to increased opportunities for some diverse people, it has seldom been challenged by those few who succeed. Nonetheless, the assumption has created a dilemma for many other women, people of color, gay men, lesbians, immigrants from other cultures, differently abled people, and employees of diverse religious beliefs who are also expected to excel and to achieve by behaving like members of the dominant group.“ (Loden/ Rosener 1991:

33)

Der zweite Ansatz hingegen, der sowohl die Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten von Personen im Blick hat, ist weniger anfällig für Stereotypisierung und Stigmatisierung (s. auch Krell 2008: 65). Dieser besagt, dass nicht nur trennende Merkmale und Eigenschaften zwischen Menschen bestehen, sondern auch Merkmale oder Eigenschaften, die ein Individuum mit anderen Individuen teilt oder verbindet (vgl. Krell 2008; Aretz/ Hansen 2003; Plummer 2003). In betrieblichen Kontexten werden bei sehr heterogen wahrgenommenen Beleg-

schaftsstrukturen die Gemeinsamkeiten beispielsweise über verbindende demografische Aspekte, die in jeder Belegschaft zu finden sind oder die Unternehmenswerte und/ oder gemeinsame Ziele erzeugt (Stuber 2014: 13). Ein positiver Nebeneffekt kann dabei die Sinnstiftung und Identifikation mit dem Unternehmen, das heißt eine positive Wirkung auch auf die ArbeitnehmerInnen-Bindung, sein. Cross (2000) stellt darüber hinaus fest:

[...] we are all human, and, in our humanity, more alike than different, those who are in leadership positions must learn how to see the sameness, while at the same time not attempting to overlook or downplay the importance of the difference of our experiences.“ (Cross 2000: 139)

Führungskräfte, die nach wie vor mit weiß und männlich umschrieben werden, müssen demzufolge lernen bzw. dafür sensibilisiert werden, die Bedeutung bzw. Relevanz von Diversity wahrzunehmen bzw. zu erfassen und sie nicht herunterzuspielen.

Das Verständnis von Diversity der vorliegenden Arbeit ist die Summe von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, die Menschen teilen bzw. verbinden und unterscheiden (s. auch Stuber 2014: 13; Krell 2008b; Aretz/ Hansen 2003: 12). „Ziel ist sowohl eine Bewahrung der Unterschiede als auch gleichzeitig eine Nutzung der Synergien aus Gemeinsamkeiten“ (Ladwig/ Boie/ Kutscher 2006: 39). Der Umgang mit dieser Diversität sollte nach meiner Auffassung über eine Unternehmenskultur erfolgen, die nicht nur respektiert und berücksichtigt, dass jedes Individuum einzigartig ist, sondern vorurteilsfrei das facettenreiche humane Potenzial bewusst wahrnimmt, fordert und fördert, ohne dabei positiv oder negativ zu forcieren.

Das Verständnis der vorliegenden Arbeiter impliziert eine gleichberechtigte und sichtbare Partizipation diverser und bisher unterrepräsentierter Personengruppen auf allen Ebenen, aber insbesondere auf Führungsebene – einerseits als Vorbildfunktion und andererseits als Dekonstruktionsansatz einer ‚dominanten Gruppe‘, die mentale Grenzen und hierarchische Strukturen fördert (vgl. dazu Krell 2008b: 67). Damit werden entsprechend dem Verständnisansatz ‚Unterschiede und Gemeinsamkeiten‘ keine generalisierenden und abgrenzenden bzw. distanzierenden Gruppenmerkmale gesetzt, sondern es wird dem Verständnis gefolgt, das die Unterschiedlichkeit von Menschen zwar wahrnimmt, jedoch im Zentrum betrachtet, was die Menschen in einem sozialen System zusammenhält und verbindet.

2.2. Dimensionen und Konstrukte von Diversity

Im folgenden Abschnitt werden die Dimensionen und Konstrukte von Diversity vorgestellt. Wie bereits in Abschnitt 2.1 beschrieben, ergibt sich die personelle Vielfalt aus der Summe an äußeren und inneren Einflussfaktoren. Diversity bezieht sich sowohl auf (un)sichtbare, (nicht) angeborene, als auch persönliche, soziale und kulturelle Merkmale von Personen (vgl. Aretz/Hansen 2002 10, 48; Sepehri 2002: 84; Stuber 2014: 17) und konstruiert entlang bestimmter Merkmale unterschiedliche Gruppen. Diese „kollektive Zusammensetzung“ (Thomas 2001: 27) aufgrund von Merkmalen oder Merkmalsausprägungen wird in der einschlägigen Literatur oft als *Dimension/en* beschrieben. Die Bildung von Dimensionen ist als Versuch zu werten, die Komplexität von Vielfalt zu veranschaulichen. Diese sind zum Beispiel Alter, Geschlecht, Familienstand, Einkommen, Bildungshintergrund. Exemplarisch unterscheidet die Dimension Alter zwischen jung, mittel und alt, während die Dimension Geschlecht überwiegend zwischen Frau und Mann differenziert. Dementsprechend können Unterschiede und Übereinstimmungen entlang der verschiedenen Dimensionen in einer oder in mehreren Dimension/en entdeckt werden. So resultiert Diversität aus der Tätigkeit der stetigen Differenzierung, denn jeder Mensch ist einzigartig und unterscheidet sich somit von allen anderen Menschen. Die Differenzierung, die der Mensch meist unabsichtlich vornimmt, erfolgt jedoch häufig passiv, denn jeder Mensch besitzt äußerlich sichtbare Merkmale, die in ihrer Konstellation die Einzigartigkeit des Menschen (in Abgrenzung) zu jedem anderen Menschen bestimmen. Erst durch die aktive Differenzierung, das heißt durch die Setzung und aktive Abgrenzung der Unterschiedlichkeit zwischen sich und einem anderen Menschen, kommt es zu der Zuordnung zu diversen Gruppen bzw. Dimensionen. Sepehri unterscheidet beispielsweise in „*wahrnehmbare*“ und „*kaum wahrnehmbare*“ Erscheinungsformen von Diversity (Sepehri 2002: 91). Diese Abgrenzung von Vielfalt kann, muss aber nicht zwangsläufig wahrnehmbar und sichtbar sein, wie etwa der ethnische Hintergrund oder das Alter. Auch unsichtbare bzw. kaum wahrnehmbare Dimensionen, wie zum Beispiel die Werte und Vorstellungen eines Menschen, können wiederum sichtbar werden, wie beispielsweise die religiöse Ausrichtung über das Tragen eines religiösen Symbols ein sichtbarer Hinweis sein kann. Eine offene Grundhaltung und das Hinterfragen von Annahmen sind eine wichtige Voraussetzung, um stereotypen Sichtweisen keinen Raum zu geben.

In der Praxis kommen aus der sozialen und soziologischen Entwicklung teilweise ganz unterschiedliche Dimensionen von Diversity zum Tragen und werden in vergleichbaren Konstrukten von Dimensionen unterschiedlich priorisiert. So führen US-amerikanische DiM-ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis überwiegend die sogenannten „Big 8“ an. Der Fokus liegt hierbei auf den folgenden acht Dimensionen: „race, gender, ethnicity/ nationality, organizational role/ function, age, sexual orientation, mental/ physical ability, religion“ (Krell et al. 2007: 9; Plummer 2003: 25). Im hiesigen und europäischen Länderkontext werden vornehmlich nur sechs Dimensionen, die sogenannten Primär- oder Kerndimensionen ausgewiesen, darunter: „Ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/ Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität“ (vgl. Abbildung 9), die auch in anderen Kontexten, wie dem § 1 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)¹⁷ angeführt werden. Über die teilweise übereinstimmende Benennung von Merkmalen bzw. Dimensionen in Dimensionen-Konstrukten und in Gesetzestexten wie hier dem AGG, besteht kein Konsens in der Betrachtung. Der betriebswirtschaftliche Fokus priorisiert vorrangig nicht schützenswerte, diskriminierungsrelevante Merkmale, sondern verfolgt dabei diversifizierte Eigenschaften und auch Erfahrungen, die für die Zielerreichung als wesentlich erachtet werden (vgl. Hormel 2011: 94; Thomas 2001: 287). Weitere Abgrenzungsmerkmale zu Gesetzestexten sind: Im Gegensatz zu Diversity-Dimensionen sind die Kategorien, die beispielsweise in § 1 AGG aufgeführt sind, darunter Rasse¹⁸/ ethnischen Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität (vgl. Juris 2013: § 1 AGG) vom Gesetzgeber festgelegt, während die sogenannten Primärdimensionen von Diversity nicht nur variieren können, sondern darüber hinaus die individuelle

¹⁷ Grundlage für unter anderem § 1 AGG sind die Antidiskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union. Artikel 13 des Amsterdamer Vertrags hat die angesprochenen sechs Kategorien erstmals aufgegriffen und als kann Orientierungsgrundlage für das nationale Recht gesehen werden.

¹⁸ Darüber hinaus wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass nicht nur der Kontext, sondern auch die Aufführung zumindest von einer Dimension bzw. Kategorie überwiegend abweichend ist. Der Begriff ‚Rasse‘ findet in der einschlägigen Literatur kaum Anwendung. Klose und Merx (2010) führen hierzu an, dass der Begriff ‚Rasse‘ *„[...] auf überholte Vorstellungen von biologischer vererbbarer Untergruppen der Menschheit [...]“* (Klose/ Merx 2010: 8) zurückgeht. Die europäische Gemeinschaft erklärt hierzu:

„Die europäische Union weist Theorien, mit denen versucht wird, die Existenz verschiedener Rassen zu belegen, zurück. Die Verwendung des Begriffs „Rasse“ in dieser Richtlinie impliziert nicht die Akzeptanz solcher Theorien.“ (Europäische Gemeinschaft 2000: L 180/22)

Des Weiteren ist zu konstatieren, dass der Begriff „Rasse“ nicht gleichbedeutend mit dem angelsächsischen Begriff ‚race‘ ist (vgl. „Big 8“). Der Begriff ‚race‘ steht in den USA für ethnische Zugehörigkeit.

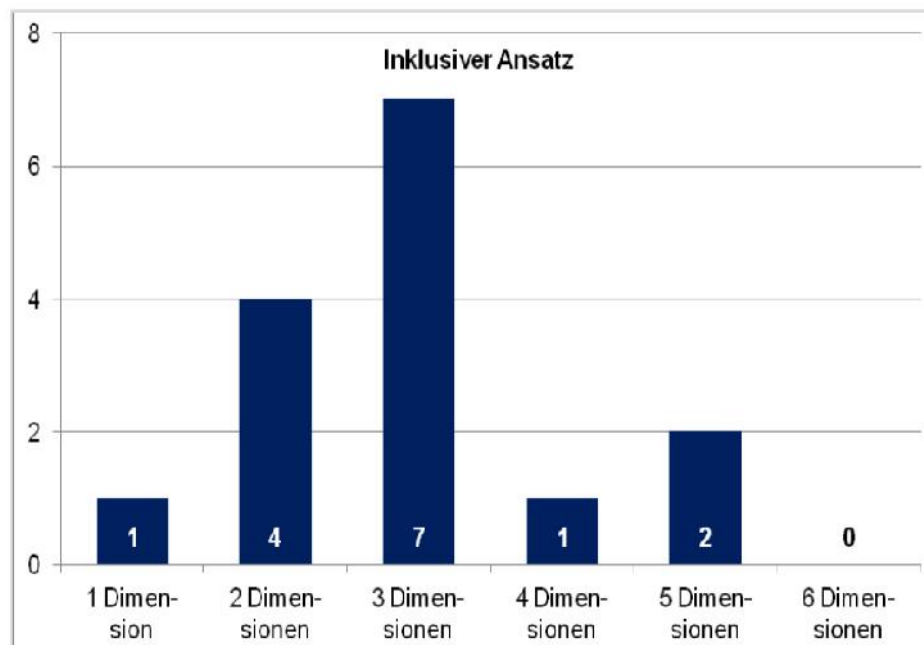
Sofern der Begriff ‚race‘ für ethnische Zugehörigkeit steht und auch über das deutsche sowie europäische gesetzliche Verständnis von ‚Rasse‘ keine Zugehörigkeit belegt werden soll (vgl. Europäische Gemeinschaft 2000: L 180/22), ist meiner Auffassung nach die Aufführung und die Verwendung nicht nur erklärungsbedürftig, sondern völlig überflüssig. Die Verwendung des Begriffs ‚Rasse‘ und insbesondere die Benennung in Gesetzestexten sind daher nicht nachvollziehbar und auf die deutsche Geschichte rückblickend betrachtet bedenklich zu sehen.

Identität eines Menschen hervorhebt, die unter anderem über die soziale Herkunft, die persönliche Erfahrung, die Ausbildung, den Familienstand usw. geprägt ist. So wird nach Angabe der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012) im hiesigen Diversity-Diskurs außerdem die Aufnahme einer weiteren Primärdimension diskutiert, die sogenannte ‚soziale Herkunft‘ (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012: 57). Ferner führt die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012) an, dass in Großbritannien, über die bestehenden sechs Primärdimensionen hinaus, gleichrangig drei weitere Dimensionen ‚Schwangerschaft und Mutterschaft‘, ‚Ehe und Lebensgemeinschaften‘ und ‚Geschlechtsangleichung/ Trans*Personen‘ (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012: 57) deklariert werden.

Nach Angabe von Krell ist die Liste an möglichen Dimensionen konzeptionell beliebig erweiterbar (Krell 2008: 64; Krell 2007 et al.: 9). Diese Aussage ist zwar richtig, für die (betriebliche) Praxis stellt diese Herangehensweise kein probables und sinnvolles Mittel dar. Cross (2000) führt hierzu an: *„One common theme in some approaches is that ‘diversity is about all kinds of difference’. In my view, this takes us down a dead-end road.“* (Cross 2000: 138). Die Ansicht von Cross (2000) ist nach meinem Verständnis nachvollziehbar. Denn jedes nur denkbare Unterscheidungsmerkmal konzeptionell zu erfassen, würde bedeuten, dass es einerseits kaum möglich wäre, ein Konzept oder eine Strategie zu entwickeln und andererseits würden die Dimensionen über dieses Vorgehen insgesamt an Glaubwürdigkeit und Bedeutung verlieren, wenn beispielsweise überspitzt ‚TeetrinkerInnen‘ und ‚KaffeetrinkerInnen‘ auch als ein Unterscheidungsmerkmal thematisiert werden würden. Vielmehr ist es gebräuchlich, dass Unternehmen *„[...] Diversity in einer Art und Weise an[...]gehen, die die Umsetzung von individuellen und organisationellen Zielen fördert“* (Thomas 2001: 287). Dieses pragmatische Verständnis von Diversity verweist auf die Heterogenität bzw. die Vielfalt von Personengruppen wie zum Beispiel die Beschäftigtenstruktur eines Unternehmens und betrachtet in diesem Kontext die individuellen Eigenschaften oder Merkmale von Personen, aber auch ihre Zuschreibungen und Verhaltensweisen (vgl. Pauser 2011: 29). Die Vielfalt wird dabei auf eine übersichtliche bzw. erfassbare Menge von Dimensionen reduziert (vgl. Franken 2015: 18; Krell 2004b: 368). In Deutschland werden vornehmlich die Dimensionen Geschlecht bzw. ‚Frauen, Kultur/ Ethnie/ Nation bzw. Migration und Generationen bzw. Alter‘ aufgegriffen (Krell et al. 2007: 9; Krell 2004b: 368), wobei hier das Hauptaugenmerk auf der Dimension ‚Geschlecht‘ bzw. vielmehr

bei den Frauen liegt (vgl. Krell 2008: 64; Köppel 2013: 7). Dies hat sich nach Aussage von Köppel bis heute nicht geändert (Köppel 2014: 6). Es ist jedoch zunehmend ein Wandel zu erkennen, wie ein Benchmark¹⁹ von Köppel (2014) ergab:

Abbildung 8: Mehr-Dimensionen-Trend in Unternehmen



Quelle: Köppel 2014: 6

Ein Großteil der in dem Benchmark befragten Unternehmen gibt an, im Unternehmen zwei bis drei Dimensionen für das Diversity Management zu priorisieren. Der Mehr-Dimensionen-Trend zeigt meiner Auffassung nach, dass Unternehmen verstärkt auf die Aspekte und Perspektiven der gesellschaftlichen Vielfalt reagieren. Im Wesentlichen konzentriert sich dabei der Blick aus betrieblicher Sicht auf drei Zielgruppen: (a) den Arbeitsmarkt (workforce diversity), (b) die Belegschaft (workplace diversity) und (c) die Absatzmärkte zu Marketingzwecken (vgl. Krell et al. 2007: 9; Köppel 2014: 10).

Hieraus wird deutlich, dass kein einheitliches Verständnis in der einschlägigen Literatur besteht, welche Dimensionen von Diversity erfasst werden. Jegliche Aufzählung von Diversity-Dimensionen produziert gleichzeitig Ausschlüsse von anderen Dimensionen. Diese variierende Auswahl von Diversity-Dimensionen erschwert einerseits die Vergleichbarkeit, andererseits wird

¹⁹ Jährliches Benchmark der DAX-30-Unternehmen. Die Rücklaufquote lag in diesem Jahr bei 50 Prozent. Überwiegend beteiligten sich diversity-aktive Unternehmen. (vgl. Köppel 2014: 4)

die Offenheit bzw. Aufgeschlossenheit und das Interesse für Diversity betont, die nach Angabe von Stuber (2014: 12, 20) einen wesentlichen Aspekt darstellen. Gerade dieses unterschiedliche Verständnis von Diversity-Dimensionen hat dazu geführt, dass in der Diversity-Forschung über die Zeit verschiedene Konstrukte bzw. Modelle zur Darstellung und Strukturierung von Diversity entwickelt worden sind. Wie in Abschnitt 2.1 erwähnt, ist der Terminus Diversity erst mit Beginn der 1990er Jahre in der US-amerikanischen Literatur in Erscheinung getreten und erfuhr dann eine starke Verbreitung (vgl. Vedder 2006: 2). Ein Großteil der heute bekannten Konstrukte entspringt dieser Zeit und ist überwiegend auf US-amerikanische PionierInnen der Diversity-Forschung zurückzuführen. Im Hinblick darauf sind insbesondere Loden und Rosener (1991: 20), Cox (1993: 7), Jackson und Ruderman (1996: 3) und später Gardenwartz und Rowe (2008: 33) zu nennen. Wenngleich eine differenzierte Darstellung und eine vergleichende Analyse dieser Mehrebenen-Konstrukte von Diversity -Dimensionen zu weit führt und in der vorliegenden Arbeit nicht vertiefend behandelt werden kann, so wird zumindest angemerkt, dass davon ausgegangen werden kann, dass das Modell von Loden und Rosener (1991) Inspiration und wegweisend für viele folgende Konstruktionen von Diversity-Dimensionen gewesen ist, wie beispielsweise für das erweiterte Modell von Gardenwartz und Rowe (2008). Das Modell von Gardenwartz und Rowe (2008) „Four Layers of Diversity“ bzw. das sogenannte Diversity-Rad ist nicht nur vielfach zitiert und interpretiert worden, sondern hat darüber hinaus meines Erachtens den größten Bekanntheitsgrad erfahren und den Einsatz sowohl in Wissenschaft und Praxis gefunden. Da dieses Konstrukt darüber hinaus für das ausgewählte Konstrukt (s. Abbildung 9) von Stuber (2014) aus meiner Sicht einen wesentlichen Einfluss genommen hat, wird es nachstehend kurz vorgestellt. Die Autorinnen gliedern Diversity in vier Lagen bzw. Ebenen: Im Zentrum befindet sich der Persönlichkeitskern („*Personality*“), der die Individualität eines Menschen mit seinen Charakteristika umrahmt. Für Außenstehende sind diese Charakteristika, wie zum Beispiel emotionale Stabilität, Offenheit etc. nicht unbedingt ersichtlich. Diese „*Persönlichkeitsmerkmale [...] sind für die Zusammenarbeit in Teams ohne Zweifel von Bedeutung, werden allerdings aufgrund der daraus resultierenden Komplexität im Rahmen von Diversity-Initiativen kaum erfasst*“ (Vedder 2006: 11). Darüber hinaus werden drei weitere Ebenen, die unabhängig von der Persönlichkeit ihre Relevanz für das Unternehmen haben und vom Individuum nur zum Teil verändert werden können, unterschieden. Gemeint sind:

(1) Die interne Ebene („*Internal Dimension*“), wie Geschlecht, Alter, Religion, die biologisch, genetisch, kulturell bedingt sein können und oft als unveränderbare Dimensionen beschrieben

werden. Wie bereits angeführt, sind diese Dimensionen, hier als „Big 8“ oder Primär- bzw. Kerndimensionen aufgeführt, überwiegend für die Personalpolitik von Interesse (ausführlicher s. Abschnitt 2.3).

(2) Die externe Ebene („*External Dimensions*“), die wesentlich von der Sozialisation eines Menschen geprägt, aber durchaus bewusst beeinflusst bzw. verändert werden kann, beschreibt die äußeren Lebensumstände eines Menschen, zum Beispiel Gewohnheiten, Elternschaft, Einkommen, Ausbildung, Sprache und schließlich

(3) die organisationale Ebene („*Organizational Dimensions*“), Dimensionen, die aus den Arbeitskontexten resultieren, wie zum Beispiel Funktion/ Einstufung, Arbeitsinhalte, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Arbeitsort (vgl. Hanappi-Egger 2012: 184). Zur Veranschaulichung der Komplexität und für eine mögliche Strukturierung von Diversity-Dimensionen sowie für ein besseres Verständnis der verschiedenen Perspektiven bzw. Ebenen, die für Unternehmen relevant sein können, wird nun in Abbildung 9 exemplarisch das weiterentwickelte Mehr-Ebenen-Konstrukt von Stuber (2014) in Anlehnung an Gardenwartz und Rowe (2008) ausführlicher dargestellt:

Abbildung 9: Ausgewähltes Diversity-Konstrukt von Stuber



Quelle: Stuber 2014: 17

Das Diversity-Konstrukt von Stuber (2014) greift die Struktur und den Inhalt des Persönlichkeitkerns „ICH“ („*Personality*“) als auch die sogenannten Kerndimensionen („*Internal Dimension*“) von Gardenwartz und Rowe (2008) auf und beschreibt die aufgeführten sechs Kerndimensionen (ethnisch-kulturelle Prägung, Geschlecht, Alter, Religion/Weltanschauung, Behinderung, sexuelle Orientierung/Identität) als besonders schützenswert (vgl. auch Abbildung 9).

„[...] primary dimensions of diversity as those immutable human differences that are inborn and/or that exert an important impact on our early socialization and an ongoing impact throughout our lives.“ (Loden/ Rosener 1991: 18) [...] „Their influence on us is both constant und profound. There is no escaping the lifelong impact of these six core dimensions.“ (Loden/ Rosener 1991: 19)

Aufgrund von angeborenen, zumeist sichtbaren und oft unveränderbaren Merkmalen werden Menschen oft Opfer von Diskriminierungen. Aus diesem Grund ist es nachvollziehbar, dass

außer Stuber (2014) noch ein Großteil der Diversity-ExpertInnen den Fokus explizit auf diese Merkmale setzen, die auch per Gesetz als schützenswert erachtet werden.

Darauf aufbauend stellt Stuber in dem Diversity-Konstrukt als umgebenen Rahmen vier gleichberechtigte Bereiche vor (vgl. Abbildung 9), die nach außen durchlässig seien und weiter ergänzt werden könnten. Gerade über diese abgewandelte Systematik möchte der Verfasser erreichen, „*dem unerwünschten Eindruck von Abgeschlossenheit und Bedeutungsunterschieden*“ (Stuber 2014: 17) entgegenzuwirken. Auch in der Darstellung der sogenannten vier gleichberechtigten Bereiche greift Stuber modifiziert auf das Modell von Gardenwartz und Rowe (2008) zurück. Dabei kommt ferner ein neuer Aspekt von Diversity zum Tragen. Die vier Bereiche sind wie folgt nach persönlichen, betrieblichen und ökonomischen Kontexten gegliedert: „*Persönliches & Lebensführung*“ und „*Arbeit & Beschäftigung*“ (vgl. Gardenwartz/ Rowe 2008: „*External Dimensions*“), „*Organisation*“ (vgl. Gardenwartz/ Rowe 2008: „*Organizational Dimensions*“) sowie der neue Fokus „*Markt & Konsum*“. „*Markt & Konsum*“ thematisiert bzw. berücksichtigt in betrieblicher Hinsicht auch die externe Umwelt und ermöglicht damit nach Aussage des Verfassers „*direkte betriebswirtschaftliche Bezüge*“ (Stuber 2014: 17). Entlang der hier vorgestellten Kerndimensionen sowie der Dimensionen der sogenannten vier gleichberechtigten Bereiche können Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten identifiziert werden. Diese Dimensionen können unser Leben bestimmen, sind jedoch durchaus veränderbar. Welche Dimensionen von Diversity und welche Zielgruppen bzw. Perspektive für ein Unternehmen relevant sind bzw. eine besondere Aufmerksamkeit erfahren, wird aus der Analyse der internen und externen unternehmensspezifischen Umwelt sowie den Unternehmenszielen zu bestimmen sein.

Aufgrund der in Kapitel 4 vorgenommenen Arbeitsmarktanalyse sowie die vornehmlich in der Personalforschung (s. Abschnitt 2.3) thematisierten drei Kerndimensionen Geschlecht, Alter und Migration, wird der Fokus auch in dieser Arbeit vornehmlich auf diese drei Dimensionen gelegt. Darüber hinaus werden auch die mit diesen Dimensionen in Verbindung stehenden und als relevant erachteten Aspekte aufgegriffen.

2.3. Zentrale Dimensionen der vorliegenden Arbeit und Begründung ihrer Auswahl

Wie bereits in Abschnitt 2.2 beschrieben, richtet sich der Blick in dieser Arbeit vornehmlich auf die Dimensionen Geschlecht, Alter, und Migrationshintergrund. Die Auswahl hierfür begründet sich einerseits aus den Ergebnissen der in Kapitel 4 vorgenommenen Arbeitsmarktanalyse der ingenieurwissenschaftlichen Fachdisziplinen und andererseits aus der nun folgenden Priorisierung von Dimensionen, die in der Personalforschung führend sind (s. Abbildung 10, Köppel 2012: 7; vgl. Krell 2008: 65). Im Hinblick auf die Hypothesenüberprüfung stellen die Dimensionen Geschlecht, Alter, und Migrationshintergrund einen zentralen Aspekt dar.

Die nachstehende Abbildung 10 stellt die Gewichtung der Bedeutung der Diversity-Dimensionen in betrieblichen Kontexten vor:

Abbildung 10: Gewichtung der Bedeutung der Diversity-Dimensionen

Rang 2012*	Diversity-Dimension	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	zukünftig wichtig
1	Geschlecht/ Gender	23				
2	Kultur/ Nationalität	18	4			
3	Alter	16	3	1		1
4	Unternehmenskultur	11	2		1	1
5	Kompetenzen	9	2	1		
6	Work-Life-Balance ²⁰	9	7			1
7	Behinderung	5	10		1	
8	Sexuelle Orientierung	5	4	3	2	1
9	Religion	1	3	6	2	

*Der Rang bezieht sich auf die Anzahl der „sehr wichtig“-Nennungen.

Quelle: Köppel 2012: 7²¹; vgl. Köppel 2014: 5

²⁰ Definition von Work-Life-Balance: Work-Life-Balance-Maßnahmen bieten MitarbeiterInnen die Möglichkeit, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren und somit ihre Zufriedenheit und Motivation zu verbessern. (vgl. Krell 2004a: 19-20) Dazu zählen unter anderem flexible Arbeitszeiten, Sabbaticals, Teilzeit, flexibler Arbeitsort; familienfreundliche Maßnahmen, Kinderbetreuungsmaßnahmen (intern bereitgestellt oder extern eingekauft) etc.

²¹ Methodik: Seit 2010 jährliche Studie zum Thema Diversity Management mit variierenden Schwerpunktsetzungen. Benchmark der „DAX 30-Unternehmen, da sie die Situation in großen deutschen, international tätigen Firmen widerspiegeln und Vorbildcharakter besitzen. Wie bei den Vorgängerstudien recherchierten wir zunächst in den eigenen Publikationen der 30 Unternehmen, insbesondere Websites und Geschäftsberichte. In einem zweiten Schritt erstellten wir einen Fragebogen und baten die betreffende Fachabteilung, anhand der teilweise bereits ausgefüllten Fragebogen die von uns erhobenen Daten zu kontrollieren und zu ergänzen. Letzteres erfolgte durch 23 Unternehmen.“ (Köppel 2012: 3)

Die größte Bedeutung wird dabei dem *Geschlecht bzw. Gender* (23 Nennungen „sehr wichtig“), gefolgt von *Kultur bzw. Nationalität* (18 Nennungen „sehr wichtig“) und daran dicht anschließend dem *Alter* (16 Nennungen „sehr wichtig“) beigemessen. Im mittleren Feld sind die als sehr wichtig erachteten Dimensionen *Unternehmenskultur* (11 Nennungen), *Kompetenzen* (9 Nennungen) und *Work-Life-Balance* (9 Nennungen) angesiedelt (s. Abbildung 10).

„Auch zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Work-Life-Balance wird noch relativ häufig geforscht, während Behinderung (bevorzugte Definition: körperliche und geistige Kapazitäten) sowie Religion höchst selten als (exklusive) Forschungsgegenstände genannt werden und sexuelle Orientierung gar nicht.“ (Krell 2008: 65)

Damit haben – nach dieser Gewichtung die Diversity-Dimensionen *Behinderung* (5 Nennungen), *sexuelle Orientierung* (5 Nennungen) und *Religion* (1 Nennungen) lediglich eine ungeordnete Bedeutung (s. Abbildung 10). An dieser Stelle sei angemerkt:

„Das Phänomen der Präferenzbildung wird auch Diskriminierungshierarchie genannt – kein schönes Wort, aber leider zutreffend für die selektive Bearbeitungsstrategie innerhalb der Kerndimensionen.“ (Stuber 2014: 19)

In den folgenden Unterabschnitten 2.3.1, 2.3.2 und 2.3.3 erfolgt eine begriffliche Abgrenzung der Dimensionen *Alter*, *Geschlecht* und *Migrationshintergrund* und betrachtet die mit ihnen verbundenen und relevanten Aspekte. Die Reihenfolge erfolgt alphabetisch und auch der Umfang der jeweiligen Unterkapitel hat keine Bedeutung hinsichtlich deren Geltung.

2.3.1. Dimension Alter

Die Dimension *Alter* bezieht sich auf eine Lebensphase des Menschen (vgl. Kruse/ Wahl 2010: 7), während Begriffe, die in diesem Kontext Verwendung finden, wie *Altern*²², *Generationen*²³ und *Demografie*, sich auf den Vorgang des Alterns oder den Umgang innerhalb und mit Personen unterschiedlichen Alters beziehen (vgl. Kruse/ Wahl 2010: 7). Der Begriff *Alter* kann mit

²² In der Gerontologie wird zwischen *Alter* und *Altern* unterschieden. ‚Altern‘ wird hier als „ein lebenslanger Prozess, der mit der Geburt beginnt und mit dem Tode endet“, beschrieben. (Kruse/ Wahl 2010: 7)

²³ Die qualitative Forschung dazu, ist nach Angabe von Bude (2010: 193) wenig ausgereift. Der Begriff *Generation* wird hier folgendermaßen definiert: „Was benachbarte Geburtsjahrgänge zu einer Generation macht, ist das Gefühl der gleichartigen Betroffenheit durch eine einzigartige geschichtliche und gesellschaftliche Situation.“ (Bude 2010: 187)

‚biografisches‘ oder ‚biologisches‘ Alter beschrieben und unterschieden werden. Das biografische Alter ist eine Angabe, die sich nach dem Geburtsdatum errechnet. Das biologische Alter orientiert sich an dem körperlichen und geistigen Zustand, der durchschnittlich mit einem bestimmten biografischen Alter übereinstimmt. Abweichungen hiervon können sich durch innere und äußere Einflussfaktoren, wie beispielsweise die individuelle Lebensführung und die Umwelt, in der wir leben, ergeben (vgl. Kruse/ Wahl 2010: 7). Das bedeutet auch, dass eine (un)gesunde Arbeits- oder Lebensweise die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit von Menschen beeinflussen. Nach Angabe von Kruse und Wahl 2010 lässt sich für die Definition von Alter daraus folgendes schließen:

„Die Veränderungen in unserem Organismus wie auch in unserer Persönlichkeit vollziehen sich allmählich, sie sind gradueller Art. Auf das Verständnis von Alter angewendet, heißt dies: Die Abgrenzung eines eigenen Lebensabschnitts ‚Alter‘ ist im Grunde nicht möglich. Vielmehr ist von Alternsprozessen auszugehen, die sich über die gesamte Biografie erstrecken und die im Sinne von graduellen Veränderungen zu interpretieren sind.“ (Kruse/ Wahl 2010: 9)

Damit wird deutlich, dass der Begriff *Alter* nicht einheitlich zu fassen ist, sondern einen lebenslangen und individuellen Prozess darstellt. Dennoch werden Personen in Altersgruppen gegliedert, die beispielsweise zu statistischen Zwecken einen Überblick über die gesellschaftlichen Altersstrukturen geben sollen. Aufgrund dieser statistischen Erhebungen hat die Dimension Alter bzw. Ältere eine zunehmende Aufmerksamkeit erhalten. In Anbetracht der demografischen Entwicklung und dem politischen Ziel, das reale Renteneintrittsalter hierzulande auf 67 Jahre anzuheben (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2010: 59), kommt der biologischen Perspektive von Alter bzw. Altern eine besondere Bedeutung zu. Über die Belegschaftsstrukturen hinaus, gewinnen in diesem Zusammenhang ebenfalls die Vielfältigkeit der Markt- und KundInnenstrukturen zunehmend an Bedeutung für die Unternehmen. Die Lebenserwartung in der Bevölkerung steigt und gleichzeitig ist die Geburtenrate stabil auf niedrigem Niveau (Statistisches Bundesamt 2015c: 27). Unternehmen sind dazu angehalten, sich mit alternden Belegschaften auseinanderzusetzen und Arbeitsplätze so zu gestalten, die Potenziale ihrer Belegschaft möglichst lange nutzen zu können. Dies setzt nebst gesundheitlichen Präventionsmaßnahmen auch den Erhalt und die Erweiterung der kognitiven Leistungsfähigkeit voraus (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2010: 69).

Die hier angesprochene gesellschaftliche Altersstruktur wird in der öffentlichen Diskussion oft gleichbedeutend mit der demografischen Entwicklung gesetzt. Menschen werden aufgrund

ihres Alters einer Gruppe zugeordnet. Dabei wird Alter überwiegend nur in zwei Gruppen unterschieden: ‚junge‘ und ‚alte‘ Menschen. Auch für die Umschreibungen ‚alt‘ und ‚jung‘ besteht keine eindeutige Definition. Während die United Nations (Regionales Informationszentrum der Vereinten Nationen für Westeuropa (UNRIC) 2013: 1) ‚ältere Menschen‘ als Menschen von über 60 Jahren definieren, wird im Arbeitsmarktkontext oft die Gruppe der über 50-Jährigen oder umgangssprachlich ‚50plus‘ angesprochen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2010: 61). Junge ArbeitnehmerInnen hingegen haben nach Angabe der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) das 15. Lebensjahre vollendet.

Die hiesige Gesellschaft wird nicht nur älter, sondern schrumpft gleichzeitig. Bis zum Jahr 2030 werden die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen.

„Die Zahl der 20- bis 64-Jährigen wird aus diesem Grund bis dahin um über sechs Millionen sinken, während die Zahl der 65-Jährigen und Älteren um mehr als fünf Millionen zunehmen wird. Das zahlenmäßige Verhältnis der über 64-Jährigen zu den 20- bis 64-Jährigen wird bei eins zu zwei Personen liegen. Heute beträgt es eins zu drei.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2010: 1)

Das bedeutet zukünftig, dass die wirtschaftliche Standortsicherung und damit auch der gesellschaftliche Wohlstand von einer verhältnismäßig noch kleineren Gruppe zu tragen sein wird als heute. Auch die Anhebung des Rentenalters werden die steigenden Erwartungen und Belastungen der jüngeren Generation kaum abfedern können (s. Abschnitt 4.3).

Ferner werden im Arbeitsleben ungefähr drei von vier Generationen in einer Altersspanne von 15 und 65 bzw. 67 Jahre aufeinandertreffen. Die hier angesprochenen Generationstypen werden von 1925 bis heute nach der US-amerikanischen Gliederung wie folgt charakterisiert: Die ersten Generationsgruppe werde als ‚Stille Generation‘ bezeichnet.²⁴ Aufgrund der fortgeschrittenen Zeit ist es wahrscheinlich, dass diese Generation nicht mehr am Arbeitsleben teilnimmt. Die zweite Gruppe, die sogenannten ‚Babyboomer‘, umfasst alle Personen, die zwischen 1946 und 1964 geboren sind. Davon gefolgt werden die Generationstypen ‚Generation X‘, die in den 1960er und 1970er Jahren Geborenen sowie ‚Generation Y‘, zwischen 1984 und 1994 Geborene voneinander unterschieden (vgl. Horstmann 2012: 2-5).

²⁴ Es handele sich dabei um Personen, die zwischen 1925 und 1945 geboren seien. Mit dieser Generation wurde die Grundlage für das deutsche Wirtschaftswunder der späten 1950er und frühen 1960er Jahre geschaffen (vgl. Horstmann 2012: 2-5).

Jedem der hier aufgeführten Generationstypen werden charakteristische Merkmale zugeschrieben. Das nachstehende Zitat stellt die unterschiedlichen Herausforderungen für Unternehmen dar, die mit einer Generationenvielfalt erwartet werden:

„The generation to which each individual belongs leaves an indelible mark in terms of value, norms, and expectations. Loyalty, security, work ethic, and flexibility are factors in their forties and fifties do. Younger employees tend to place a greater value on individual needs such as time with family and don't necessarily assume that their tenure in the organization is permanent.” (Gardenwartz/ Rowe 2008: 37)

Aus dem Zitat von Gardenwartz und Rowe (2008) wird deutlich, dass die Werte, die Haltungen und die Ansprüche der verschiedenen Generationen teilweise stark voneinander abweichen.

Ferner birgt dieses Differenzierungsmerk ‚Alter‘ auch das Potenzial, signifikante Nachteile und Vorbehalte gegenüber bestimmten Altersgruppen zu verfestigen. Ähnlich wie in den folgenden Dimensionen (vgl. Abschnitte 2.3.2 und 2.3.3) kann auch über diese Dimension, das heißt das Lebensalter von Personen, der Zugang zu sozialen Rollen ermöglicht oder verwehrt bleiben (vgl. Kruse/ Wahl 2010: 8). In diesem Kontext ist festzuhalten, dass Benachteiligungen oder Ausgrenzungen älterer Personen oftmals von Personen mittleren Alters ausgehen (vgl. Vedder 2006: 12). Diese Diskriminierungen werden in Verbindung mit der Abweichung von der Norm bzw. der dominanten Gruppe gesehen (vgl. Merx/ Yazar 2014: 14; vgl. Krell et al. 2007: 10; vgl. Vedder 2006: 12). Dabei werden Annahmen über ältere Personen getroffen, die negativ bzw. defizitär geprägt sind (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2010: 13). Defizite werden im Sinne von nicht aktuellem Wissen und geringerer körperlicher Belastbarkeit verbunden. Die Individualität eines Menschen als auch seine Erfahrung über die Dauer seiner Beschäftigung werden außer Acht gelassen bzw. haben weniger Gewicht (s. Abschnitt 4.3), obwohl ein großer Erfahrungsschatz dazu beitragen kann, schneller komplexe Aufgaben zu lösen.

Mit Blick auf die Unternehmenspraxis ist davon auszugehen, dass die Dimension *Alter* nicht nur für die Herausforderung einer alternden Gesellschaft bzw. Belegschaft steht, sondern darüber hinaus auch die Notwendigkeit für ein Konzept zum Umgang mit einer generationellen Vielfalt besteht, um nicht nur Konflikten entgegenzuwirken, sondern das volle Potenzial der Belegschaft zu entfalten und nutzen zu können.

In der vorliegenden Arbeit ist zu prüfen, inwiefern ältere Fachkräfte partizipieren bzw. der Aspekt ‚Alter‘ ein Thema in der Windenergie ist. Im Anschluss erfolgt nun eine Auseinandersetzung mit der Dimension *Geschlecht*.

2.3.2. Dimension Geschlecht

Die Dimension ‚Geschlecht‘ oder ‚Gender‘ wird folgendermaßen begriffen: Während in der englischen Sprache, das heißt im allgemeinen Sprachgebrauch, begrifflich zwischen dem *sozialen Geschlecht (gender)* und dem *biologischen Geschlecht (sex)* differenziert wird, ist der allgemeine Sprachgebrauch in der deutschen Sprache *Geschlecht* einheitlich. Deutlich differenzierter unterscheidet und begreift die soziologische Geschlechterforschung bzw. der Genderdiskurs das Geschlecht, was in der vorliegenden Arbeit in seiner Ausführlichkeit nicht betrachtet werden kann.

Der wissenschaftliche Diskurs um die Dimension Geschlecht als auch seine Anwendung in der privatwirtschaftlichen Praxis sowie im öffentlichen Dienst blicken auf eine längere Geschichte zurück als das Diversity Management. Insbesondere die Frauen- und Geschlechterforschung (Gender Studies) haben das Thema stark gemacht. In diesem Diskurs geht es um mehr als nur die biologische Unterscheidung von Mann und Frau. Gender thematisiert und definiert hierbei die soziale (konstruierte) Geschlechterrolle sowie soziale Geschlechtermerkmale.²⁵ Das bedeutet, es umschließt alles über die biologischen Merkmale hinaus, was gesellschaftstypisch, kulturtypisch, interaktionistisch, sozialpsychologisch etc. mit einem bestimmten Geschlecht verbunden wird, wie zum Beispiel die Berufswahl, die Art der Kleidung, soziale Fähigkeiten etc. Diese Zuordnung und Zugehörigkeit zum biologischen Geschlecht Frau oder Mann ist für die Entwicklung und Perspektive eines Menschen prägend und oft immer noch entscheidend für das spätere Leben bzw. den jeweiligen Werdegang. Auch Erziehungsberechtigte, die sich große Mühe geben, ein Kind oder Kinder möglichst geschlechtsneutral zu erziehen, können es nicht vor der vorherrschenden gesellschaftlichen, stereotypischen oder kulturtypischen Prägung von Verhalten, Ansichten, Werten und Normen abschirmen. Das nachstehende Zitat stellt eine mögliche Ursache dazu vor:

²⁵ „Gemeinsam ist allen konstruktivistischen Ansätzen, dass sie das Verhältnis zur Wirklichkeit problematisieren, indem sie konstruktive Prozesse beim Zugang zu dieser behandeln.“ (Flick 2010: 151)

„Geschlechterstereotype würden nicht so früh erworben und nicht in so hohem Maße kulturell geteilt, wenn sie sich nicht als nützlich für die individuelle Orientierung und Handlungsplanung in der sozialen Welt erwiesen.“ (Eckes 2008: 174)

Nach Aussage von Eckes (2008) liege dieser Nutzen für das Individuum zum Beispiel in der Reduzierung des kognitiven Aufwands und Unsicherheiten, der (non-)verbalen Verständigung, der Zuordnung und dem Zugehörigkeitsempfinden des Individuums zu einer Gruppe und diene damit auch als Abgrenzungskriterium zu anderen Gruppen (vgl. Eckes 2008: 174). Der hier unterstellte Nutzen geschieht im Rahmen von (un)bewussten Prozessen, die unter anderem aus einer aktiven Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt erfolgen können und über das Lernen aus (non-)verbalen Reaktionen des sozialen Umfelds geprägt werden. Ein Beispiel hierzu auf das Merkmal ‚Frau‘ bezogen, schreibt die französische Schriftstellerin und Philosophin Simone de Beauvoir: *„Man wird nicht als Frau geboren, man wird dazu gemacht“* (de Beauvoir zitiert nach Antidiskriminierungsbüro Sachsen e. V. (k. A.): 1).²⁶ In diesem Sinne ist nicht maßgeblich dem biologischen Geschlecht das ‚spezifische‘ Verhalten oder Empfinden zuzuschreiben, sondern, wie das soziale Umfeld ein Individuum mitgeprägt hat. Nach Judith Butler (zitiert nach Villa 2008) geschieht die

„Konstruktion des Geschlechts [...] vor allem [über die] Bereiche der Sprache, des Diskurses, der symbolisch- diskursiven Ordnung [und] [...] greift [...] auf poststrukturalistische, diskurstheoretische und sprachtheoretische Argumentation zurück [...].“ (Villa 2008: 146-147)

Damit wird deutlich, dass die Konstruktionen des Geschlechts bzw. Geschlechterstereotype nicht nur, wie von Eckes (2008) beschrieben, nützlich für den individuellen Orientierungs- und Handlungsrahmen sind, sondern gleichzeitig über die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht und ihren Zuschreibungen in der sozialen Welt Vor- und Nachteile für Personen erzeugt werden. Nicht nachvollziehbar ist, dass die Zugehörigkeit bzw. Zuschreibung zu einem Geschlecht oder auch einer anderen Dimension, die von der ‚Norm‘ abweicht, dazu führen, benachteiligt oder bevorzugt zu werden, wie es zum Beispiel über die sogenannte ‚gläserne Decke‘ für Frauen in ihrer Karriere oder dem ‚Gender Pay Gap‘ deutlich wird.

Darüber hinaus wird in der letzten Zeit die sexuelle Identität, wie die Zweigeschlechtlichkeit oder die eindeutige Zuordnung zu einem Geschlecht, immer stärker kritisiert und diskutiert

²⁶ Nach Aussage von Galster (2015: 56) gehört der hier übersetzte Satz der im Original folgendermaßen lautet *„On ne naît pas femme: on le devient.“* (Galster 2015: 56) zu den meistzitierten Sätzen der feministischen Literatur.

(u. a. Küppers 2012: 3-8; Johow/ Voland 2012: 9-14). Die Zuordnung und Unterscheidung in Mann oder Frau ist für viele Menschen nicht zu leben, da sie sich weder dem einen noch dem anderen Geschlecht eindeutig zugehörig fühlen. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012) (u. a.) erfasst unter der Dimension Geschlecht ferner trans- und intersexuelle Personen, die aufgrund ihres zwischengeschlechtlichen Zustandes bzw. ihrer Lebenssituation, die über die ausschließlich biologischen Geschlechtsmerkmale hinausgehen, und erklärt, dass diese Menschen stärker Berücksichtigung finden müssen.²⁷

Ein weiterer Aspekt, der hier in Bezug auf Gender in Verbindung mit Diversity festzuhalten ist, bezieht sich auf die Zusammenführung, die nicht ohne Vorbehalte gesehen wird. Den Gender-Aspekt unter dem ‚Dach von Diversity Management‘ zu führen, stößt vor allem unter den VertreterInnen der Frauenbewegung auf Kritik, da Gender unter anderem fortan nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen oder vollständig ausgeblendet werden könne (vgl. Andresen/ Koreuber 2009: 19 ff.; vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012: 38). Andere wie beispielsweise Krell (2008) begreifen diese Entwicklung eher als Chance, die Gender-Thematik mehr in den betrieblichen Kontext einzubringen und einzubinden. Diese Sichtweise entspricht auch der vorliegenden Arbeit. Gender unter dem Dach von Diversity Management zu thematisieren, ist eine Möglichkeit, Gender in viel breiteren Kontexten zu diskutieren und damit auch zu fördern. Dem Dekonstruktionsansatz des Geschlechts im Sinne von Judith Butler sich anzunähern, wird meines Erachtens mit Diversity Management unter Umständen erleichtert, da der erste Schritt hierbei eine Sensibilisierung für Vielfalt ist, in dem der Blick hierbei auf implizite Wertungen und Annahmen gelegt wird und zu einer neuen, bewussten, kritischeren Wahrnehmung in Bezug auf Stereotype von diverser Personengruppen führen sollte, um damit ein Verständnis zu erzeugen, dass die Potenziale in Menschen entdeckt, die stereotype Sichtweisen zuvor nicht zugelassen haben. Diese Sichtweise ist wichtig, da hierüber deutlich wird, wenn von Geschlecht die Rede ist und zumindest von Frauen und Männern ausgegangen wird, dass diese in sich keine homogenen Gruppen darstellen (s. Abschnitt 2.1). Im Gegenteil, mit dem Verständnis von Diversity in dieser Arbeit sind sowohl Gemeinsamkeit innerhalb dieser Gruppe aber auch zu anderen Gruppen zu finden, die sich zum Beispiel auf den sozialen Status, Familienstand, Denk- und Arbeitsweisen etc. beziehen können (s. Abbildung 9). Ebenso

²⁷ „Trans*- und Inter*-Menschen können sich identitär geschlechterbinär als Männer oder Frauen, zwischen den Geschlechtern, oder darüber hinaus identifizieren bzw. eine geschlechtliche Zuordnung vollkommen verweigern. Ihre Geschlechtsidentität hängt allein von ihrem geschlechtlichen Zugehörigkeitsempfinden ab und kann dem nach außen sichtbaren Geschlechtsausdruck widersprechen.“ (Sauer 2015: 121)

verhält es sich mit Unterschieden (s. Abschnitt 2.2). Bei der Dimension ‚Geschlecht‘ liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit insbesondere auf dem Aspekt Frauen. Hierbei soll untersucht werden, wie sich die Beteiligung dieser Personengruppe im Hinblick auf technisch-naturwissenschaftliche Berufe in KMU der Windenergie verhält.

2.3.3. Dimension Migrationshintergrund

Zunächst wird hier der Dimensionsbegriff Migrationshintergrund thematisiert. Dabei zeigt sich, dass nicht einfach abzugrenzen ist, wer als Person mit Migrationshintergrund zählt. Das Statistische Bundesamt (2014a) definiert den Begriff folgendermaßen:

„Zu den Personen mit Migrationshintergrund gehört die ausländische Bevölkerung – unabhängig davon, ob sie im Inland oder im Ausland geboren wurde – sowie alle Zugewanderten unabhängig von ihrer Nationalität. Daneben zählen zu den Personen mit Migrationshintergrund auch die in Deutschland geborenen eingebürgerten Ausländer sowie eine Reihe von in Deutschland Geborenen mit deutscher Staatsangehörigkeit, bei denen sich der Migrationshintergrund aus dem Migrationsstatus der Eltern ableitet. Zu den letzteren gehören die deutschen Kinder (Nachkommen der ersten Generation) von Spätaussiedlern und Eingebürgerten und zwar auch dann, wenn nur ein Elternteil diese Bedingungen erfüllt, während der andere keinen Migrationshintergrund aufweist. Außerdem gehören zu dieser Gruppe seit 2000 auch die (deutschen) Kinder ausländischer Eltern, die die Bedingungen für das Optionsmodell erfüllen, d. h. mit einer deutschen und einer ausländischen Staatsangehörigkeit in Deutschland geboren wurden.“ (Statistisches Bundesamt 2014a: 681)

Er umfasst sowohl Personen der ersten bis dritten Einwandergeneration, aber auch solche, dessen Aufenthalt nur temporär erfolgt.

Auch oder gerade weil der Begriff weniger differenziert, wird in dieser Arbeit mit dem Begriff *Migrationshintergrund* gearbeitet, da nach meinem Verständnis eine Differenzierung das Diskriminierungspotenzial, das heißt Personen aufgrund von bestimmten Merkmalen wie erste, zweite, dritte Generation sowie eingebürgert und nicht eingebürgert etc., erhöhen würde. Im Zusammenhang mit personeller Vielfalt werden in der einschlägigen Literatur, in Gesetzestexten, Medien und der Politik auch Begriffe wie ethnische oder nationale Herkunft bzw. Gruppen, Kultur, kulturelle Herkunft bzw. Gruppen, Nationalität, aber auch ‚Rasse‘ (u. a. § 1 AGG)

und *Hautfarbe* genutzt. Je nach Länderkontext variiert hierbei das Verständnis bzw. die Bedeutung (vgl. hierzu AGG oder Europäische Union). Der Begriff ‚*race*‘ steht in den USA für ethnische Zugehörigkeit. In den hiesigen und europäischen Gesetzestexten werden die Begriffe ‚*Rasse*‘ und ‚*ethnische Herkunft*‘ aufgeführt. Die Aussagekraft der oben aufgeführten Begriffe ist hierbei zwar präziser, es bedarf aber einer Aneinanderreihung von Informationen, wenn mehrere Merkmale gegeben sind. Zum Beispiel sagt die Nationalität nichts über die Kultur aus und umgekehrt. Personengruppen einer Kultur können über verschiedene Länder verteilt sein und damit einer ganz unterschiedlichen Nationalität angehören. Ebenso existieren in einem Land mehrere Kulturen. Auf den Begriff ‚*Rasse*‘ wird in dieser Arbeit verzichtet, da er historisch vorbelastet ist und aus meiner Sicht diskriminierend ist (ausführlicher hierzu s. Abschnitt 2.2). Auf die Abhebung expliziter Merkmale von Personen mit Migrationshintergrund wird in dieser Arbeit allgemein verzichtet, es sei denn, der Kontext erfordert es.

Im Zuge der demografischen Entwicklung und der erwarteten Fachkräfteverknappung sind die Bundesrepublik sowie andere EU-Mitgliedstaaten daran interessiert, die Zuwanderung von Hochqualifizierten zu steigern. *„Die Struktur der Zuwanderung hat einen nachhaltigen Einfluss auf die Qualifikation der Bevölkerung mit Migrationshintergrund.“* (Brücker/ Ringer 2008: 2). Dies hat auch die deutsche Bundesregierung erkannt und für bestimmte Personengruppen, wie zum Beispiel ausländische HochschulabsolventInnen mit einem deutschen Hochschulabschluss²⁸ sowie Hochqualifizierte,²⁹ eine besondere Niedererlassungserlaubnis, das heißt einen unbefristeten Aufenthaltstitel, erlassen. Eine weitere Errungenschaft stellt die *Blaue Karte*

²⁸ Nach § 18b AufenthG kann dieser Personengruppe ein unbefristeter Aufenthaltstitel nach zwei Jahren erteilt werden. Voraussetzungen dabei sind, wie Kenntnisse der deutschen Sprache, einem *„[...] ihrem Abschluss angemessenen Arbeitsplatz [...], [...] seit zwei Jahren einen Aufenthaltstitel zur Beschäftigung, eine Blaue Karte EU oder eine Aufenthaltserlaubnis zum Zweck der Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit besitzen [und] nachweisen können, dass [...] 24 Monate Beiträge geleistet [wurden].“* (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2013: 34)

²⁹ Hochqualifizierte hingegen, das sind nach § 19 Absatz 1 *„insbesondere 1. Wissenschaftler[Innen] mit besonderen fachlichen Kenntnissen oder 2. Lehrpersonen in herausgehobener Funktion oder wissenschaftliche Mitarbeiter in herausgehobener Funktion“* (dejure.org 2016b: § 19), können sofort einen unbefristeten Aufenthaltstitel erteilt bekommen, sofern ein konkretes Arbeitsplatzangebot nachgewiesen werden kann. Dabei bedarf es auch nicht der Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit. (vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2013: 35). Darüber hinaus ist diese Personengruppe an keine Mindestgehaltsgrenze gebunden. Sie muss jedoch belegen können, dass der Lebensunterhalt ohne staatliche Unterstützung gesichert ist.

EU dar.³⁰ Diese ist ein befristeter Aufenthaltstitel mit Aussicht auf Entfristung³¹ für Drittstaatenangehörige, der dazu dient, AkademikerInnen oder Personen mit einem gleichwertigen Qualifikationsniveau anzuwerben (vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2015a: Blaue Karte EU).³² Ein niedrigeres Jahresbruttogehalt wird in den sogenannten Mangelberufen mit den fachlichen Qualifikationen von „*Naturwissenschaftler[Innen], Mathematiker[Innen] und Ingenieur[Innen] sowie an Ärzt[Innen], und IT-Fachkräfte [akzeptiert]*“ (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2015a: Blaue Karte EU). Diese gesetzlichen Regelungen deuten darauf hin, dass auf politischer Ebene ein Umdenken geschieht. Personen werden nicht nach ihrer Herkunft, sondern nach ihren Qualifikationen, Fähigkeiten und Leistungen beurteilt. Das bedeutet einen Perspektivenwechsel von einem problemzentrierten Verständnis hin zu einem ressourcenorientierten Verständnis (vgl. Merx/ Yazar 2014: 13; s. auch Abbildung 4).

Das eigentliche Ziel, mit der Blauen Karte EU mehr NeueinwanderInnen anzuwerben (vgl. Bundesministeriums des Inneren 2013: 1), ist jedoch nicht erreicht.³³ Nach Angabe des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (2015a) sind von insgesamt 21.983 InhaberInnen der Blauen Karte EU lediglich 10.765 NeuzuwanderInnen, das bedeutet „*Personen die unmittelbar nach ihrer Zuwanderung eine ‚Blaue Karte EU‘ erhalten haben*“ (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2015: 27). Alle anderen hatten in Deutschland zuvor einen anderen Aufenthaltstitel, zum Beispiel für eine qualifizierte Beschäftigung (4.787) oder für ein Studium (2.896) (vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2015: 27). Über diese Angaben liegt die Vermutung nah, dass der erhoffte Effekt über eine gestiegene Anzahl von hoch qualifizierten NeueinwanderInnen aus Drittstaatenländern bisher ausgeblieben ist.

Dieses insgesamt verhaltene Interesse von ausländischen (hoch) qualifizierten Arbeitskräften ist meines Erachtens ein deutlicher Hinweis, dass Deutschland bislang nicht als attraktives Einwanderungsland wahrgenommen wird. Dies kann auf verschiedene Gründe zurückzuführen sein. In Bezug auf die ‚Blaue Karte EU‘ könnte die verhältnismäßig geringe Nutzung auf die

³⁰ Sie geht auf die Umsetzung der EU-Richtlinie 2009/50/EG des Rates vom 25. Mai 2009 zurück (vgl. dejure.org 2016c: § 19a) und ist seit dem 1. August 2012 in Kraft getreten. (vgl. Bundesministerium des Innern 2015: Arbeitsmigration)

³¹ Der Aufenthaltstitel kann nach 33 Monaten nach Maßgabe der Ausübung einer entsprechend hoch qualifizierten Tätigkeit sowie geleisteter Beitragszahlungen und über den Nachweis ausreichender Kenntnisse der deutschen Sprache entfristet werden. (vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2015a: Blaue Karte EU)

³² Die Voraussetzung zur erstmaligen Erlaubniserteilung eines Aufenthalts ist für maximal vier Jahre vorgesehen (vgl. § 19a Abs. 3 AufenthG) und bedarf den gleichen Erfordernissen eines Arbeitsplatzes und des Bruttoeinkommens wie die der ausländischen AbsolventInnen. (s. o.)

³³ Eine genaue Übersicht ist im Anhang einzusehen.

fehlende Bekanntheit im Ausland zurückzuführen sein. Dies bemängelte zumindest Manfred Schmidt, der seit 1. Dezember 2010 Präsident des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge ist, in einem Interview mit der Zeitung ‚Die Welt‘ (s. auch Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) 2015: 17). Ferner plädiert er für einen Mentalitätswandel (vgl. Wisdorff 2012: 1). Denn die Attraktivität eines Einwanderungslandes wird in der Offenheit, Aufgeschlossenheit und Toleranz gegenüber vielfältigen Menschen und anderen Kulturen (s. auch Knopf 2008: 22-23), der sogenannten Willkommens- und Anerkennungskultur, deutlich. Deutschland sei hier noch nicht so weit entwickelt wie andere klassische Einwanderungsländer, darunter USA, Kanada oder Australien. Nach Angabe von Schmidt bekommen ZuwanderInnen in den USA eine schnelle Orientierung und Informationen aus einer Hand. Darüber hinaus fühlten sich ZuwanderInnen über die offene Mentalität der US-BürgerInnen wirklich willkommen und dies helfe auch bei der Integration (vgl. Wisdorff 2012: 1). Auch wenn Deutschland auf rechtlicher Ebene deutliche Fortschritte – insbesondere für die Arbeitsmigration – gemacht hat, besteht hierbei noch deutliches Ausbaupotenzial (s. auch SVR 2015: 18). Darüber hinaus ist in den letzten Jahrzehnten in Deutschland eine Politik betrieben worden, die Zuwanderung vornehmlich als Problem und weniger als Chance begriffen hat. In manchen Teilen der Gesellschaft sind damit auch Vorurteile und Ängste begünstigt worden. In einem Einwanderungsland sollte eine Integrationspolitik betrieben werden, die sowohl die Bevölkerung im Land als auch die Zugewanderten anspricht und aktiviert (s. auch SVR 2015: 23). Aber auch die Demonstrationen gegen Zuwanderung sowie die angestiegenen fremdenfeindlichen Übergriffe auf Personen mit Migrationshintergrund haben meines Erachtens dazu beigetragen, dass MigrantInnen und insbesondere Hochqualifizierte Deutschland weniger als ein attraktives Einwanderungsland bzw. als einen attraktiven Lebens- und Arbeitsort wahrnehmen. Nach Aussage des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge würde

„[...] Zuwanderung [vielfach] sogar als Bedrohung empfunden: Den Ergebnissen einer Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung zufolge sind bei etwa einem Viertel der Bevölkerung ausländerfeindliche Einstellungen vorhanden (FES 2012). Laut einer Umfrage der Bertelsmann-Stiftung zur Willkommenskultur in Deutschland (Bertelsmann 2012) verbinden rund 65 Prozent der Befragten mit dem Thema Zuwanderung zusätzliche Konflikte und Probleme.“ (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) 2013: 3)

Aus diesem Zitat wird deutlich, dass Deutschland noch weit von einer Willkommens- und Anerkennungskultur entfernt ist, die personelle Vielfalt wertschätzt (vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2013: 3).

Ein weiterer Aspekt, der sich nachteilig auf eine gelungene bzw. gelebte Inklusion von MigrantInnen auswirkt sowie die Außenwahrnehmung eines Landes beeinflussen kann, ist in dem Verhalten der Medien begründet, die über die Art der Berichterstattung unterschwellig Vorurteile und Ängste gegenüber ‚Fremden‘ produzieren (mehr dazu s. Anhang 2: Die Rolle des medialen Einflusses auf die Wahrnehmung von MigrantInnen). Diese produzierten und provozierten Vorteile und Ängste wirken sich darüber hinaus auch auf die Arbeitsmarktchancen von MigrantInnen aus. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010) erklärt, dass die Chancen für BewerberInnen „[...] mit einem ausländisch klingenden Namen bis zu 24 Prozent geringer [sind].“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2016: 1; vgl. auch Akman et al. 2005: 76 zitiert nach Krell 2008). So ist zum Beispiel zu erkennen, dass gut ausgebildete türkische AbsolventInnen mit einem Fachhochschul- oder Hochschulabschluss in das Herkunftsland ihrer Eltern auswandern, weil ihre Bewerbungsbemühungen in Deutschland nicht fruchten.

Hiermit sollte deutlich geworden sein, dass für die Attraktivität als Einwanderungsland auf mehreren Ebenen akuter Handlungsbedarf besteht. Zuwanderung ist und bleibt ein wichtiger Bestandteil, der demografischen Entwicklung entgegenzuwirken. Insbesondere im Hinblick auf wirtschaftlich wachsende Länder und eine zunehmend alternde und schrumpfende Gesellschaft wird Zuwanderung eine bedeutende Rolle einnehmen. Auf betrieblicher Ebene könnte die Öffnung für mehr Vielfalt zum Beispiel über eine gezielte Ansprache über fremdsprachige Medien für Stellenausschreibungen, die Einführung von Kulturtandems oder über ‚Integrationsbeauftragte‘, die die Einwanderung von ausländischen Beschäftigten begleiten und unterstützen, erfolgen.

2.4. Zwischenfazit

Für Kapitel 2 lässt sich zusammenfassen, dass für den Terminus Diversity keine einheitliche Definition und kein einheitliches Verständnis festzumachen sind. Gerade dieses unterschiedliche Verständnis von Diversity und ihren Dimensionen führt dazu, dass sich in der Diversity-

Forschung über die Zeit verschiedene Konstrukte bzw. Modelle zur Darstellung und Strukturierung von Diversity entwickelt haben. Ferner wird über die Personalforschung deutlich, welche Dimensionen hierbei führend sind. Im Rahmen der Hypothesenüberprüfung stellen die Dimensionen Geschlecht, Alter und Migrationshintergrund daher einen zentralen Aspekt dar.

3. Die Windenergiebranche

Nebst dem Diversity Management-Konzept stellen die Windenergie sowie ihre AkteurInnen, die sich in der vorliegenden Arbeit auf Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beziehen, einen wesentlichen Aspekt für die Untersuchung der Bedeutung des Diversity Management-Konzeptes dar.

Das vorliegende Kapitel gliedert sich in vier Abschnitte, die hier kurz aufgeführt werden: Im ersten *Abschnitt (3.1)* wird eine begriffliche Abgrenzung und Definition vorgenommen, die im Kontext der erneuerbaren Energien – und hierbei insbesondere der Windenergie – in der vorliegenden Arbeit Einsatz finden. Der zweite *Abschnitt (3.2)* resümiert die geschichtliche Entwicklung der Windenergie. Darüber hinaus werden die Branchenstruktur als auch die Leistungsentwicklung der Windenergie sowie das politische Bestreben über gesetzliche Verankerungen der erneuerbaren Energien dargelegt. Im dritten *Abschnitt (3.3)* werden die volkswirtschaftliche Relevanz von KMU und ihre Bedeutung für die Windenergie herausgearbeitet. Abschließend für dieses Kapitel wird in *Abschnitt 3.4* eine Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte vorgenommen.

3.1. Begriffliche Abgrenzung und Definitionen zu den Themen erneuerbare Energien und Windenergie

In diesem Abschnitt erfolgt eine Abgrenzung und Definition der Begriffe *Energiewende*, *erneuerbare bzw. regenerative Energie*, *Windenergie* und *Windenergiebranche*, darunter auch das KMU-Verständnis, die in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen werden.

Energiewende:

Der Terminus *Energiewende* besteht seit ungefähr 35 Jahren und ist nach Selbstausskunft von diesem – dem Öko-Institut – maßgeblich geprägt worden (vgl. Öko-Institut e. V. 2015a: 1). Ausgehend von der EU fokussiert die Bundesregierung heute auf nationaler Ebene im Rahmen der Energiewende drei Sektoren: Strom, Wärme/ Kälte und Verkehr. Wesentliche Ziele dieser Energiepolitik sind hierbei, die Umweltverträglichkeit, die Versorgungssicherheit und die Wirtschaftlichkeit zu den geringsten volkswirtschaftlichen Kosten zu realisieren (BMWi 2014b: 5).

Die Energiewende bezeichnet den Umbau bzw. die Umgestaltung der Energieversorgung, die zum einen den Ausstieg aus der Atomenergie bis 2022 (s. Die Bundesregierung 2016: 1) sowie eine stetig zunehmende Nutzung von erneuerbarer Energien (EE) vorsieht. *„Die zwei wesentlichen Säulen der Energiewende [sind] der Ausbau der erneuerbaren Energien und der sorgsame Umgang mit Energie, kurz: Energieeffizienz.“* (Die Bundesregierung 2015: 2). Darüber hinaus ist der Klimaschutz durch die Reduktion der Treibhausgas-Emissionen ein wesentlicher Aspekt, der mit der Energiewende verfolgt wird. Der Status quo sowie die einzelnen quantitativen Ziele der Energiewende, die sich hieraus ergeben, sind im Anhang über Abbildung 49 genauer ersichtlich. Mit der verabschiedeten Neufassung des Erneuerbaren-Energien-Gesetzes (EEG) im Jahr 2014 ist ersichtlich, in welchen Meilensteinen der Ausbau der erneuerbaren Energien hierzulande geplant ist. So soll die hiesige Stromversorgung aus erneuerbaren Energien mit einem Anteil am Bruttostromverbrauch von 40 bis 45 Prozent bis zum Jahr 2025, 55 bis 60 Prozent bis zum Jahr 2035 und schließlich bis zum Jahr 2050 mit mindestens 80 Prozent gedeckt werden (vgl. Juris 2014: § 1 EEG, 2). Der § 1 EEG regelt dabei den Zweck und das Ziel, wobei nebst klima- und umweltverträglichen Zielen eine Energieeffizienz – wie oben beschrieben – angestrebt werden (s. Juris 2014: EEG). Hiermit verfolgt das EEG als Instrument die Umsetzung der EU-Richtlinie 2009/28/EG (vgl. BMWi 2016c: 1-2).

Das hiesige Bestreben der Energiewende hat mit dem Reaktorunfall in Fukushima im Jahr 2011 eine neue Aufmerksamkeit und Dringlichkeit erhalten.

„Deutschland hat im Juni 2011 den im Kern bereits 2001 getroffenen Ausstiegsbeschluss mit breitem Parteikonsens bestätigt und das sofortige Aus für acht Kernkraftwerke und den stufenweisen Ausstieg aus der Kernenergie bis 2022 beschlossen.“ (vgl. Öko-Institut 2015b: 1)

Hingegen ist der Umgang mit anderen konventionellen bzw. fossilen Energieträgern,³⁴ wie beispielsweise Steinkohle und Braunkohle,³⁵ weniger in der öffentlichen Diskussion bzw. in den Medien präsent.

³⁴ „Fossile Energieträger sind solche, deren Vorrat erschöpfbar ist und die aus Biomasse im Laufe von Jahrmillionen unter hohem Druck und hoher Temperatur entstanden sind. Es handelt sich um Energierohstoffe mit unterschiedlichen Kohlenstoffverbindungen: Öle, Kohlen, Gase.“ (BMWi 2014b: 132)

³⁵ „Braunkohle wird als einziger Energieträger vollständig inländisch gefördert. Die deutschen Reserven der Weichbraunkohle werden auf rund 40,4 Mrd. Tonnen geschätzt.“ (BMWi 2014a: 9)

Es ist bekannt, dass die fossilen Ressourcen endlich sind und die Stromerzeugung aus Stein- und Braunkohle die Umwelt unter anderem aufgrund der Treibhausgas-Emissionen stark belastet. Trotzdem wird in diese veraltete Energieversorgung weiterhin investiert. In den letzten Jahren sind nach Angabe des Bundes für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) einige Kohlekraftwerke erst in Bau gegangen oder noch in Planung gewesen (BUND 2013: 1-4). Im Ländervergleich der Europäischen Union (EU28) produziert Deutschland mit Abstand die meisten Treibhausgas-Emissionen (Europäische Umweltagentur – European Environment Agency (EEA) 2014: 1). Nach Angabe des BMWi (2016) sollen diese „*konventionelle[n] Kraftwerke weiterhin einen wichtigen Beitrag leisten.*“ (BMWi 2016a: 1). Ob hiermit an konventionellen Energieträgern in Kombination mit EE festgehalten wird oder diese eine Brückentechnologie bzw. Übergangslösung darstellen, bis die erneuerbaren Energien eine Versorgungssicherheit³⁶ gewährleisten, kann hier nicht eingeschätzt werden. Ein konkretes Ende der Braunkohleförderung und Verstromung ist noch nicht bekannt. Es ist anzunehmen, dass die neuen Kohlekraftwerke weniger klimaschädlich und außerdem effizienter sind als die alten Kraftwerke. Dennoch stoßen sie weiterhin Kohlendioxid aus und produzieren deutlich mehr klimagefährdende Treibhausgase als andere Energieträger. Inwiefern die gesetzten klima- und umweltverträglichen Ziele des Erneuerbaren-Energien-Gesetzes (EEG) damit einzuhalten sind (s. ‚Energiewende‘, s. auch Abbildung 49), ist strittig. Ferner ist davon auszugehen, dass diese fossilen Ressourcen den späteren Generationen nicht mehr zur Verfügung stehen, wenn ihr Abbau nicht deutlich reduziert bzw. eingestellt wird. Der Betrieb von Kohlekraftwerken und der fortlaufende Abbau fossiler Ressourcen passen damit nicht zum Konzept einer nachhaltigen Energiewende bzw. einem Konzept, dass das Ziel einer klima- und umweltverträglichen Energieversorgung anstrebt.

Erneuerbare Energien:

Erneuerbare Energien (EE) – auch regenerative Energien genannt – ist der Oberbegriff für alle Energieträger, deren Vorkommen in der natürlichen Umwelt gegeben ist und die aus mensch-

³⁶ Unter dem Begriff Versorgungssicherheit wird „[...] die dauerhafte und nachhaltige Bedarfsdeckung verstanden. Diese umfasst die folgenden Aspekte der Elektrizitätsversorgung: die Verfügbarkeit von Energieträgern für die Stromerzeugung, die Stromerzeugung, den Transport des Stroms, die Gewährleistung der Stabilität des elektrischen Systems. Wesentlicher Bestandteil einer so verstandenen Versorgungssicherheit ist die Zuverlässigkeit der Versorgung.“ (BMWi 2014a: 8)

licher Zeitdimensionen gesehen unbegrenzt zur Verfügung stehen oder sich schnell nachbilden können. Im Bereich der erneuerbaren Energien sind die wichtigsten Energieträger Windenergie, Sonnenenergie, Wasserkraft, Biomasse oder Geothermie (Statistisches Bundesamt 2015a: 10). Bei diesen Energieträgern wird beispielsweise Strom über die Bewegungsenergie oder Wärmeenergie in elektrische Energie umgewandelt. Der Ausbau dieser Stromerzeugungsformen soll mittels eines sogenannten ‚Strommixes‘ einen Beitrag zur Senkung der Treibhausgas-Emissionen leisten sowie die Autonomie von begrenzten fossilen Energieträgern fördern.

„Mit heute mehr als 300 Gigawatt installierter Leistung weltweit vermeidet die Windenergie nach Berechnungen des Global Wind Energy Council (GWEC) jedes Jahr mehr als 400 Millionen Tonnen CO₂.“ (BWE 2014a: 24)

Im Ausbau der Windenergie wird daher ein großes Potenzial gesehen, die gesetzten Ziele der Energiewende zu erreichen (s. Abbildung 49; s. dazu auch Abschnitt 3.2). Dies setzt, wie beschrieben, jedoch auch voraus, dass der Betrieb von Kohlekraftwerken reduziert und schließlich eingestellt wird.

Positive Effekte werden über die Nutzung von erneuerbaren Energien insbesondere in langfristig sinkenden Energiepreisen, der Reduzierung der Treibhausgas-Emissionen durch Verminderung der Nutzung fossiler Energieträger, der Unabhängigkeit von Energie-importierenden Ländern, die zu einer inländischen Versorgungssicherheit beitragen soll, der Sicherung des Lebensraums (auch für die kommenden Generationen) sowie der Schaffung von Arbeitsplätzen gesehen (vgl. Statistisches Bundesamt 2015a: 5).

Windenergie:

Die Windenergie (WE) ist eine kinetische, das heißt eine Bewegungsenergie, welche sich die Luftströmung zunutze macht. Die Energieumwandlung in elektrische Energie erfolgt über Windanlagen. Heute lässt sich die Windenergie in zwei Bereiche trennen: Die Onshore-Windenergie wird an Land und die Offshore-Windenergie wird auf See gewonnen. Nebst den dabei wirkenden unterschiedlichen Einwirkungsbesonderheiten auf die Windanlagen sind auch die verschiedenen Marktbedingungen sowie die industriellen Strukturen von Bedeutung (vgl. Winter/ Wagener 2014: 5). Die Onshore-WE blickt auf einen deutlich längeren Entwicklungs- und Erfahrungszeitraum zurück als die Offshore-WE, auch unter technologischen Gesichtspunkten. Die führende Rolle der Windenergie ist innerhalb der erneuerbaren Energien bislang auf den Onshore-Bereich zurückzuführen (vgl. Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen e. V.

2014: 1). Zukünftig ist davon auszugehen, dass der Leistungszuwachs an Land zunehmend durch das Repowering getragen wird, das heißt der Ersatz von alten, kleineren mit größeren, leistungsfähigeren WEA³⁷, da die Möglichkeiten geeigneter Standorte begrenzt sind. Der Offshore-Bereich ist hingegen noch in der Anfangsphase. Während in den vergangenen Jahren kaum installierte Leistung ausgewiesen werden konnte, ist über die Fertigstellung mehrere kommerzielle WEA-Parks auf See im Jahr 2013 nach Angabe des BWE (2014a: 16) der Durchbruch gelungen (mehr dazu s. Abschnitt 3.3). Dennoch sind die Kosten für Offshore-WEA immer noch sehr hoch. Nach Angaben von Winter und Wagener (2014) besteht hierbei nicht nur Entwicklungsbedarf für die Technologie,³⁸ sondern auch für andere Bereiche, wie Service, Wartung und Logistik (vgl. Winter/ Wagener 2014: 5).

Ferner sind mit Blick auf den Arbeitsort Onshore oder Offshore die Anforderungen und Herausforderungen für die Beschäftigten unterschiedlich. Offshore-Anlagen befinden sich oft auf hoher See. In Deutschland liegen nach Angabe des BWE (2016: 1) viele der geeigneten Flächen für Offshore-Anlagen außerhalb der 12-Seemeilen-Zone, in der sogenannten „Ausschließlichen Wirtschaftszone“ (AWZ). Wesentliche Aspekte stellen dabei die Erreichbarkeit und die extremen Belastungen für die Beschäftigten dar, wie zum Beispiel die soziale Abgeschiedenheit oder die klimatischen Bedingungen.

Darüber hinaus sind die erneuerbaren Energien, darunter auch die Windenergie, nicht frei von Kritik. Eine Studie vom Fraunhofer IWES (2015) verweist auf Aspekte, die bislang fernab des Kostendiskurses weniger in Verbindung mit der Energiewende thematisiert werden. Darunter zu nennen sind Aspekte wie die Versorgungssicherheit, die Auswirkungen auf die Landnutzung und das Landschaftsbild, die Akzeptanz in der Bevölkerung sowie beispielsweise auch der Ressourceneinsatz von mineralischen Rohstoffen (vgl. Viebahn/ Soukup 2015: 71), wie das nachstehende Zitat zeigt:

„Kritische Mineralien sind dabei Neodym (Nd) und Dysprosium (Dy), die zunehmend in Generatoren mit Permanentmagneten (PM) verwendet werden. Diese

³⁷ Nach Angabe des BWE (2014a: 18, 19) werden über diesen Ertrags- und Leistungszuwachs insbesondere Standorte im Binnenland wirtschaftlich.

³⁸ „Die technischen Anforderungen (Fundamente, Turmbau, Kabellegung, Logistik und Wartung) sind hierbei um ein Vielfaches höher als beim Bau von Anlagen direkt vor der Küste. Auch der Wartung auf hoher See und der regelmäßigen Zustandsüberwachung kommt durch die konstante Einwirkung von Salzwasser, Stürmen und Gezeiten eine zentrale Bedeutung zu.“ (BWE 2016: 1)

dienen dazu, leistungsfähigere und leichtere Windenergieanlagen (WEA) einsetzen zu können.“ (Viebahn/ Soukup 2015: 72)

Der Einsatz dieser Permanentmagneten kommt überwiegend bei Offshore-Anlagen zum Einsatz. Als kritisch werden diese Mineralien eingestuft, weil ihr Vorkommen vornehmlich in geringer Konzentration vorhanden ist (vgl. Viebahn/ Soukup 2015: 75), das bedeutet unter Umständen, dass diese Technologie nur begrenzt eingesetzt werden kann. Auch die Umweltbelastung, die beim Abbau und der Verarbeitung dieser Mineralien entstehen, wird nach Angabe des Fraunhofer IWES als erheblich eingestuft. Darüber hinaus werden die Autonomie und damit auch die Versorgungssicherheit deutlich beschränkt, da Deutschland auf wenige Förderernationen – wie beispielsweise China – angewiesen wäre (vgl. Viebahn/ Soukup 2015: 76). Sofern auf diese Rohstoffe nicht verzichtet werden kann, sollte bereits bei der Entwicklung der Anlagen das Thema Recycling von Bedeutung sein.

Schließlich ist über die Auswirkungen von Onshore- oder Offshore-Windenergieanlagen auf den Lebensraum von Mensch und Tier derzeit keine eindeutige Einschätzung abzugeben. Es existiert eine Vielzahl von Studien, deren Objektivität und Validität jedoch vage ist. Meines Erachtens ist dies ein wichtiger Aspekt, dem deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, da so große Erwartungen mit dem Ausbau der Windenergie für die Energiewende verbunden sind. Insgesamt darf nach meinem Verständnis das Streben nach ökonomischer und technischer Effizienz nicht dazu führen, dass das Thema Nachhaltigkeit an Bedeutung verliert. Eine ökologische Begleitforschung ist daher wichtig, damit die Gestaltung des WE-Ausbaus umwelt- und naturverträglich erfolgt.

Windenergiebranche:

Die ‚Windenergiebranche‘³⁹ als Wirtschaftszweigklassifikation wird vom Statistischen Bundesamt oder der Bundesagentur für Arbeit noch nicht erfasst. Daher wird in der vorliegenden Arbeit, sofern nicht anders möglich, auf Angaben und Zahlen von Branchenverbänden zurückgegriffen. Der Windenergiezweig ist eine noch recht junge Branche, die sowohl im produzierenden als auch im dienstleistenden Gewerbe verortet ist. Es ist eine sehr diverse Branche,

³⁹ Definition ‘Branche’: „Als Wirtschaftszweig oder Branche bezeichnet man üblicherweise eine Zusammenfassung von Unternehmen bzw. Betrieben, die sich hinsichtlich der ausgeübten wirtschaftlichen Tätigkeit, des Herstellungsverfahrens oder der hergestellten Produkte ähneln.“ (Bundesagentur für Arbeit 2012b: 1)

die in ihrer Wertschöpfungskette von Zulieferern⁴⁰ und Herstellern von Windkraftanlagen und Anlagenkomponenten über Projektplanung und -entwicklung, Erstellung von Gutachten bis hin zu Montage, Instandhaltung und Wartung, Repowering sowie Netzanbindung und Betrieb reicht (vgl. BWE 2014a). Darüber hinaus besteht eine Vielzahl von Unternehmen, dessen Geschäftstätigkeit nur indirekt und nicht exklusiv in der Windenergie begründet ist, wie beispielsweise Unternehmen, die die Bereiche Transport und Logistik, Finanzierung, Versicherungen, Weiterqualifizierungen abdecken oder auch die Beton- und Stahlindustrie, die hier ihre Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten (vgl. Winter/ Wagener 2014: 5; Döll 2012: 2; BWE 2011: 12-13). Auf Basis der branchenübergreifenden Unternehmensgrößenstruktur in Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt 2016b: 1) und der geführten ExpertInneninterviews ist davon auszugehen, dass die Windenergiebranche überwiegend durch mittelständische KMU geprägt ist.

Aufgrund der Entwicklung der Branche, auch im Hinblick auf die Energiewende, ist nach Rückmeldung der ExpertInnen⁴¹ zu beobachten, dass die Branchenstruktur sich im Wandel befindet. In der nach wie vor stark mittelständisch geprägten Branche und ihrer AkteurInnenvielfalt mit eher kleinen Anbietern⁴² sowie Zulieferern, Planungsbüros etc., dringen immer mehr Großunternehmen in den Markt ein.

Da in der vorliegenden Arbeit ein Augenmerk auf kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) gelegt wird, ist an dieser Stelle anzumerken, dass eine einheitliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen nicht besteht (vgl. Günterberg 2012: 174). Eine ausführliche Darstellung der in der Praxis und Wissenschaft gebräuchlichen Definitionen sowie qualitative Abgrenzungsmerkmale von KMU zu Großunternehmen sind dem Anhang (Anhang 4: Quantitative und qualitative Abgrenzungskriterien für KMU, Seite 231) zu entnehmen.

Das KMU-Verständnis der vorliegenden Arbeit orientiert sich ausschließlich an dem festen Merkmal bzw. Abgrenzungskriterium der Beschäftigtengrößenklassen der Europäischen

⁴⁰ Nach Angabe von Winter und Wagener (2014: 5) sind Zulieferer der WEA-Hersteller Unternehmen der Maschinenbauindustrie, der Elektroindustrie, der Bauindustrie sowie der Chemischen Industrie.

⁴¹ Diese Rückmeldungen beziehen sich auf die geführten ExpertInnengespräche für das Dissertationsthema mit den Gruppen ‚Unternehmen‘ und ‚Netzwerke‘.

⁴² Nach Angabe des BWE (2014a: 21) liegt der BürgerInnenanteil bei 50,4 Prozent der installierten Leistung aus Onshore-WE. Die klassischen Energieversorger RWE, E.ON, Vattenfall und EnBW, die den konventionellen Energiesektor bestimmen, hielten im Onshore-Bereich lediglich einen Anteil von 10,2 Prozent. Der Anteil der branchenfremden Investoren läge bei 39,4 Prozent.

Gemeinschaft (2006) (s. Abbildung 51: Abgrenzungskriterien der Größenklassen der Europäischen Gemeinschaft). Diese unterscheidet Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten, kleine Unternehmen bis zu 49 Beschäftigten sowie mittlere Unternehmen bis zu 249 Beschäftigten. Die weiteren quantitativen und qualitativen Kriterien der Umsatzerlöse oder der Bilanzsumme sowie die Anteile von UnternehmenspartnerInnen werden in der vorliegenden Arbeit nicht als Abgrenzungskriterium herangezogen, da diese sehr umfangreichen und differenzierten Angaben für diese Arbeit zu weit führen und ferner zu erwarten ist, dass beispielsweise mit der Erhebung dieser Kriterien die Rücklaufquote in der Online-Unternehmensbefragung reduziert wird. Für einen einheitlichen Ansatz ist dieses KMU-Verständnis für die vorliegende Arbeit durchgängig beibehalten worden.

3.2. Geschichte und Leistungsentwicklung der Windenergie

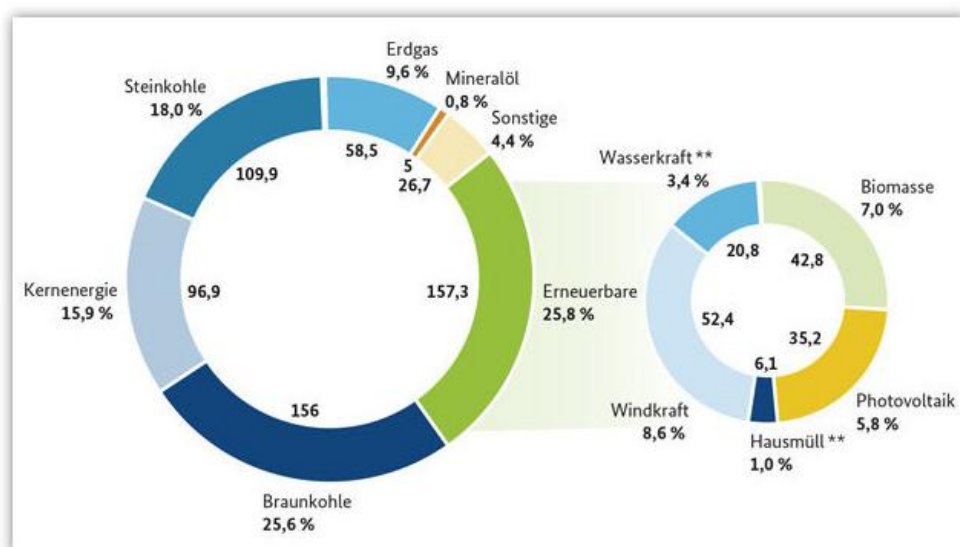
Die Nutzung von Windenergie reicht in der Geschichte weit zurück. In den 50er Jahren hat Ulrich Hütter mit der ersten modernen Windkraftanlage GROWIAN⁴³ den Grundstein gelegt (Hauschildt/ Pulcynski 1996: 1). Ausschlaggebend für die Entwicklung der Windenergie (WE) ist jedoch das Anfang der 90er Jahre verabschiedete Stromeinspeisungsgesetz, das die Abnahme und die Vergütung von Strom aus erneuerbaren Energien regelte und nunmehr erlaubte, alternative Energie in die Netze einzuspeisen (siehe dazu Bundesgesetzblatt Online (1990): §§ 1, 2 Stromeinspeisungsgesetz) und ist über das im Jahr 2000 verabschiedete Erneuerbare-Energien-Gesetz (siehe Juris 2000: Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)) verstärkt worden. Weitere Neufassungen bzw. Novellierungen sind über das EEG 2004, EEG 2009, EEG 2012, Photovoltaik (PV)-Novelle, EEG 2014 erfolgt. Seit Verabschiedung des Stromeinspeisungsgesetzes, das heißt seit über 20 Jahren, profitieren die erneuerbaren Energien (EE) und insbesondere die Wind- und Solarenergie von der Förderung (vgl. Vahrenholt/ Gassner 2012: 1). Nach Angabe des Bundesverband Windenergie e. V. ist „[...] die Windenergie auch ohne politische Förderung zunehmend wettbewerbsfähig“ (BWE 2014a: 26; vgl. Roland Berger GmbH 2016: 4). Dies ist ein Aspekt, der meiner Auffassung nach für das weitere Bestehen unausweichlich und erforderlich ist.

⁴³ Abkürzung für **Große Windenergie-Anlage** (vgl. Hauschildt/ Pulcynski 2001: 1)

Nach dem Willen der Europäischen Kommission ist im Jahr 2014 eine Leitlinie für mehr Marktorientierung und weniger öffentliche Förderung der erneuerbarer Energien verabschiedet worden (s. auch Roland Berger GmbH 2016: 3). Danach sollen spätestens ab 2017 zum Beispiel marktorientierte Einspeiseprämien anstatt festgelegter Vergütungen gelten und die Konzessionen für neue Windparks sollen über Ausschreibungsmodelle vergeben werden, die das günstigste Angebot bevorzugen (BMWi 2016b: 3 ff.). Für InvestorInnen und BetreiberInnen steigt damit der Wettbewerbsdruck.⁴⁴ Inwiefern die AkteurInnenvielfalt zukünftig erhalten bleibt, ist strittig, da Großinvestoren über die Novellierung im Vorteil sein werden.

Der Blick auf das Jahr 2014 (s. Abbildung 11) weist folgenden Entwicklungsstand der Bruttostromerzeugung in Deutschland auf:

Abbildung 11: Bruttostromerzeugung in Deutschland (insgesamt 610 TWh*)



* vorläufig

** regenerativer Anteil

Quelle: AG Energiebilanzen, Stand: Dezember 2014

Quelle: AG Energiebilanzen 2014 zitiert nach BMWi 2015a: 1

⁴⁴ Damit die AkteurInnenvielfalt erhalten bleibt, hat das BMWi (2016) Anfang 2015 eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die einen vorwiegenden Beratungsschwerpunkt auf Onshore-Ausschreibungen gelegt hat. (BMWi 2016b: 10) Derzeit arbeitet das BMWi an dem Design für die künftige Ausschreibung der Vergütung des Stroms aus neu errichteten Windenergieanlagen an Land. Zwei Grundsetze sollen in diesem Sinne Berücksichtigung finden: „Das Ausschreibungsdesign soll der Bürgerenergie und kleinen Akteuren faire Chancen eröffnen [ferner sollen] Sonderregeln für die Bürgerenergie und kleine Akteure [...] auf das erforderliche Minimum begrenzt bleiben.“ (BMWi 2016b: 10)

Die bisher überwiegende Bruttostromerzeugung geht in Deutschland nach wie vor auf konventionelle, das heißt nukleare oder fossile Energieträger, zurück. Abbildung 11 ist die Struktur der Energieträger zu entnehmen, die sich wie folgt darstellt: Die Energieträgerstruktur setzt sich einerseits aus der Kernenergie (15,9 Prozent), das heißt nuklearen Ressourcen (Uran) und andererseits aus fossilen Ressourcen wie Braunkohle (25,6 Prozent), Steinkohle (18 Prozent), Erdgas (9,6 Prozent), Mineralöl (0,8 Prozent) und sonstigen Ressourcen (4,4 Prozent) zusammen. Über ein Viertel (25,8 Prozent) der Bruttostromerzeugung entspringt den erneuerbaren Energien, darunter Biomasse (7 Prozent), Photovoltaik (5,8 Prozent), Wasserkraft (3,4 Prozent), Windkraft (8,6 Prozent) (vgl. Abbildung 11). Damit stellen sie nach Angabe des Fraunhofer IWES im Jahr 2014 erstmalig die wichtigsten Stromquellen dar (vgl. Fraunhofer IWES 2015: 9). Darüber hinaus ist deutlich geworden, dass das gesetzte Ziel, die hiesige Stromversorgung aus erneuerbaren Energien bis zum Jahr 2020 auf mindestens 18 Prozent zu erhöhen, bereits heute erreicht ist. Wie in Abschnitt 3.1 beschrieben, soll der Anteil der erneuerbaren Energien bis 2050 um 80 Prozent gesteigert werden. Der Windenergie soll dabei eine sehr hohe Bedeutung zukommen.

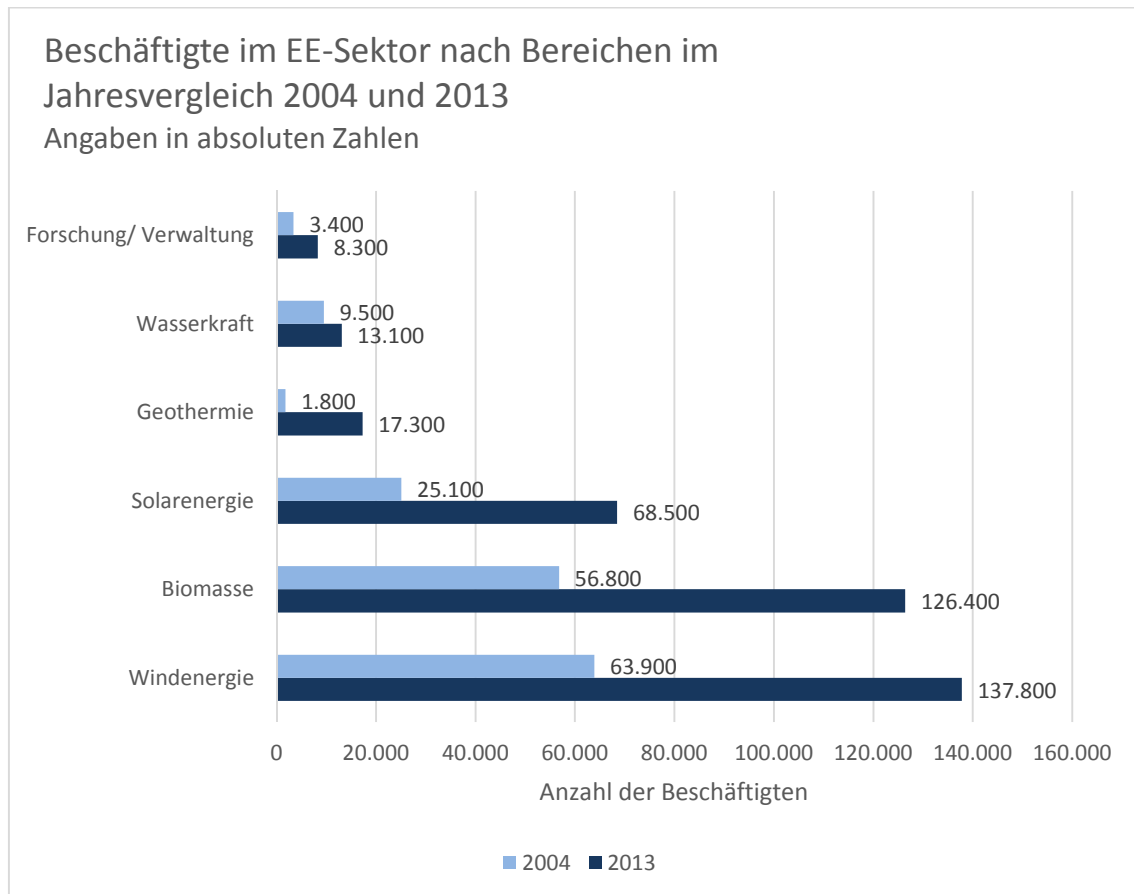
3.3. Die volkswirtschaftliche Relevanz der Windenergiebranche

In dem folgenden Abschnitt wird ein kurzer Überblick über die volkswirtschaftliche Relevanz gegeben bzw. wird aufgezeigt, welche Effekte über die WE-Branche zu erwarten sind. Die erneuerbaren Energien und insbesondere die Windenergie nehmen im deutschen Energiemarkt eine zunehmend wichtige Stellung ein. Obwohl der ‚Windenergie‘ im Rahmen der angestrebten Energiewende, die eine Strategien einer zunehmenden Nutzung erneuerbarer Energieträger vorsieht (s. Abschnitt 3.1), eine große Bedeutung beigemessen wird, wird sie als Wirtschaftszweigklassifikation der amtlichen Statistik weder vom Statistischen Bundesamt noch der Bundesagentur für Arbeit erfasst. Aufgrund dessen wird folgend auf andere einschlägig verfügbare Bezugsquellen zurückgegriffen.

Zunächst wird mit Blick auf die volkswirtschaftliche Relevanz der WE der Aspekt ‚Beschäftigung‘ betrachtet.

Im Jahr 2013 sind im Sektor der erneuerbaren Energien (EE) insgesamt 371.400 Beschäftigte tätig (Statista 2015c: 1). Die einzelnen Bereiche der EE nach Anzahl der Beschäftigten⁴⁵ stellen sich im Jahresvergleich 2004 und 2013 (s. Abbildung 12) folgendermaßen dar:

Abbildung 12: Anzahl Beschäftigte im EE-Sektor nach Bereichen im Jahresvergleich 2004 und 2013



Quelle: Statista 2015d: 1⁴⁶; Stand: Mai 2014

Abbildung 12 ist zu entnehmen, dass die Geothermie im Jahresvergleich 2004 und 2013 den größten Beschäftigtenzuwachs erfahren hat. Während hier im Jahr 2004 noch 1.800 Beschäftigte zu verzeichnen waren, stieg im Jahr 2013 die Anzahl auf 17.300 Beschäftigte an. Die größte Gruppe der Beschäftigten ist jedoch in der Windenergie tätig. Die Anzahl der Beschäftigten hat sich hier im Vergleich zu 2004 (63.900 Beschäftigte) mehr als verdoppelt (2013: 137.800 Beschäftigte). Wenngleich der Zuwachs im EE-Bereich der Biomasse etwas zurückhaltender ist als in der Windenergie, so weist dieser Bereich mit 126.400 Beschäftigten im Jahr

⁴⁵ Den Angaben von Statista ist nicht zu entnehmen, ob nur die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten oder die Beschäftigten insgesamt des EE-Sektors angeführt werden. (Statista 2015d: 1)

⁴⁶ Hinweis: Der EE-Bereich Forschung/Verwaltung ist öffentlich gefördert. (vgl. Statista 2015d: 1)

2013 ebenfalls eine hohe Beschäftigtenanzahl auf. Nach Angabe des Bundesverbandes Wind-Energie (2014b: 1) sind in der Windenergie Ende 2014 149.200 Menschen in der On- und Offshorebranche beschäftigt.

Die Beschäftigtenanzahl im EE-Bereich und insbesondere in der Windenergie ist im Verhältnis zu den gesamt sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland gering.⁴⁷ Dennoch ist die volkswirtschaftliche Relevanz der erneuerbaren Energien und speziell der Windenergie nicht unerheblich. Der Jahresvergleich 2004 und 2013 zeigt in allen Bereichen der EE einen auffallend starken Beschäftigtenzuwachs (s. Abbildung 12). Darüber hinaus ist mit der Einhaltung gesetzlicher Umwelt- und Klimaziele zur Energiewende (vgl. § 1,1 EEG) auch in den nächsten Jahrzehnten davon auszugehen, dass sich dieser Bereich weiterhin positiv entwickeln wird. So ist nach Angabe des BWE (a 2014: 14) das starke Wachstum für das Jahr 2013 im Onshore-Bereich auf den Ausbau von Multimegawattanlagen⁴⁸ in den südlichen Binnenlandstandorten, darunter in den Bundesländern Rheinland-Pfalz, Bayern, Hessen und Baden-Württemberg zurückzuführen. Darüber hinaus würden die Ausbaupläne der Länder zunehmend greifen, die in ihrer Raumordnung neue Standorte für die Windenergie ausweisen. Da jedoch die Flächennutzung geeigneter Standorte für Onshore-Anlagen begrenzt ist, wird der Leistungszuwachs an Land in Deutschland zukünftig zunehmend durch das Repowering getragen (s. auch Abschnitt 3.1), während im Offshore-Bereich noch deutliches Ausbau- bzw. Wachstumspotenzial besteht. Nach Angabe des Bundesverband WindEnergie e. V. (2014a)

„[...] steigt in den Szenarien unter verhalten optimistischen Exportannahmen selbst bei niedrigen Preisen für fossile Energieträger [die Bruttobeschäftigung] auf 520.000 bis 640.000 Beschäftigte im Jahr 2030 an. Das bedeutet fast eine Verdopplung der Stellen.“ (Bundesverband WindEnergie e. V. 2014a: 22)

In Bezug auf die Entwicklung bzw. die Stabilität der Exportmärkte China und USA bleiben nach Aussage von Winter und Wagener (2014) kurzfristig Bedenken, da diese Märkte noch sehr unbeständig sind. Darüber hinaus wird erwartet, dass der globale Wettbewerbsdruck für die WEA-Hersteller anziehen wird (vgl. Winter/ Wagener 2014: 21) – ein wichtiger Hinweis sich

⁴⁷ Aktuell zeigt die Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2016: 1), dass sich die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland insgesamt auf 31.006.700 Personen belaufen. (Stand Januar 2016)

⁴⁸ Diese Multimegawattanlagen sind im Vergleich mit WEA in Küstenregionen deutlich größer. Ihr Rotordurchmesser beträgt durchschnittlich über 100 Meter und die Turmhöhen über 130 Meter. Die Multimegawattanlagen würden „die Binnenstandorte wirtschaftlich attraktiver machen und geringere Windgeschwindigkeiten ausgleichen [...]“ (BWE 2014a: 14)

strategisch, auch unter personalpolitischen Aspekten, mit dem Thema Wettbewerbsfähigkeit auseinanderzusetzen (s. Kapitel 4 und Kapitel 1.5).

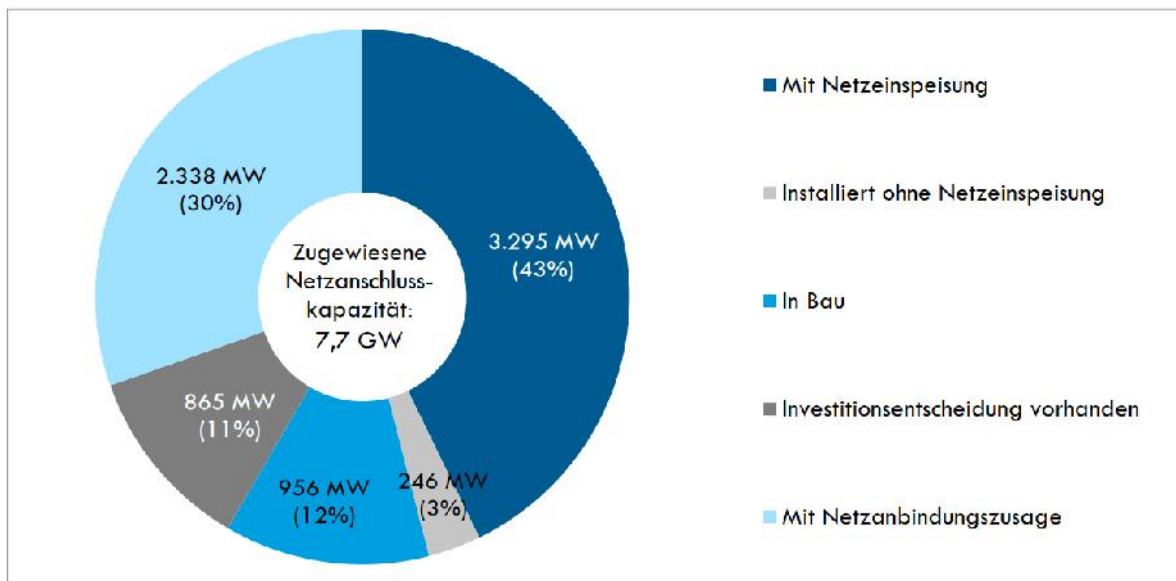
Und andererseits ist davon auszugehen, wie die nachstehenden Angaben untermauern sollen, dass gerade strukturschwache Regionen wie beispielsweise küstennahe, ländliche aber auch ostdeutsche Regionen von dieser Entwicklung profitieren können. Ein Großteil der WE-Anlagen, ohne Berücksichtigung von Offshore-Anlagen, stehen in Niedersachsen (5.616 WE-Anlagen), Brandenburg (3.319 WE-Anlagen) und Schleswig-Holstein (3.228 WE-Anlagen) (vgl. Statista 2015h: 19). Damit zieht es auch zunehmend Unternehmen in diese Regionen (Winter/Wagener 2014: 12 ff.), die nicht nur den dort Ansässigen eine steigende Beschäftigungsperspektive bieten können, sondern unter Umständen die zunehmend von der demografischen Entwicklung bedrohten Regionen stärken, indem Arbeitskräfte angezogen werden. Auf diese Weise schafft die Windenergiebranche Arbeitsplätze und fördert die regionale Wirtschaft. Nach Angabe von Winter und Wagener (2014: 10) kommen zwei Drittel der errichteten Anlagen in Deutschland aus der hiesigen Produktion. Darüber hinaus bietet auch der Export von Onshore-Anlagen gute Wachstumschancen (Winter/Wagener 2014: 10). Auf europäischer Ebene wird nach Angabe der Roland Berger GmbH (2016: 7) ein hohes Wachstumspotenzial für den Onshore-Markt in Norwegen, Polen, Griechenland, in der Türkei und in Rumänien gesehen. Attraktive Onshore-Märkte seien derzeit Frankreich, Deutschland, Polen, Großbritannien, die nordischen Länder und die Türkei.

Winter und Wagener (2014: 15, 21) sowie Ulrich und Lehr (2014: 9) gehen darüber hinaus davon aus, dass der Offshore-Bereich für die Küstenregionen eine hohe Wertschöpfung erwarten lässt. Starke und stetig wehende Winde auf hoher See machen die Offshore-Windenergie interessant. Nach Angabe von Statista (2015) sind allein für die Offshore-Anlagenfertigung im Jahr 2016 eine Beschäftigtenzahl von 17.320 und im Jahr 2021 eine Beschäftigtenzahl von 22.400 zu erwarten (vgl. Statista 2015i: 1). Ferner wird auch der maritime Bereich stark nachgefragt sein. Die Spanne reicht hierbei unter anderem über Hafenstützpunkte bis zur Entwicklung und Herstellung von speziellen Schiffen und Großgeräten zur bautechnischen Umsetzung und Einrichtung von Offshore-Projekten (BWE 2016: 1). Dabei ist jedoch festzuhalten, wie bereits in Abschnitt 3.1 beschrieben, dass der Offshore-Bereich noch in seiner Anfangsphase ist. Eine deutlich positive Entwicklung der Offshore-Windenergieanlagen (OWEA) mit Netzeinspeisung ist jedoch für das Jahr 2015 zu beobachten, wie das folgende Zitat belegt:

„Die kumulierte Leistung der ins Netz einspeisenden OWEA hat sich im Verlauf des Jahres 2015 auf 792 OWEA mit einer Gesamtleistung von 3.294,9 MW erhöht. Dies entspricht gemessen am Vorjahrsstand einer Steigerung von 225 %.“ (Deutsche WindGuard GmbH 2015: 1)

Im Hinblick auf die Zielsetzung der Bundesregierung, bis zum Jahr 2020 6.500 MW Leistung aus Offshore-Windenergie zu gewinnen, gibt die nachstehende Abbildung 13 Auskunft über den aktuellen Stand der umgesetzten Leistungen im hiesigen Offshore-Bereich:

Abbildung 13: Offshore-Leistung in konkreter Umsetzung⁴⁹



Quelle: Deutsche WindGuard GmbH 2015: 2; Stand: 31.12.2015

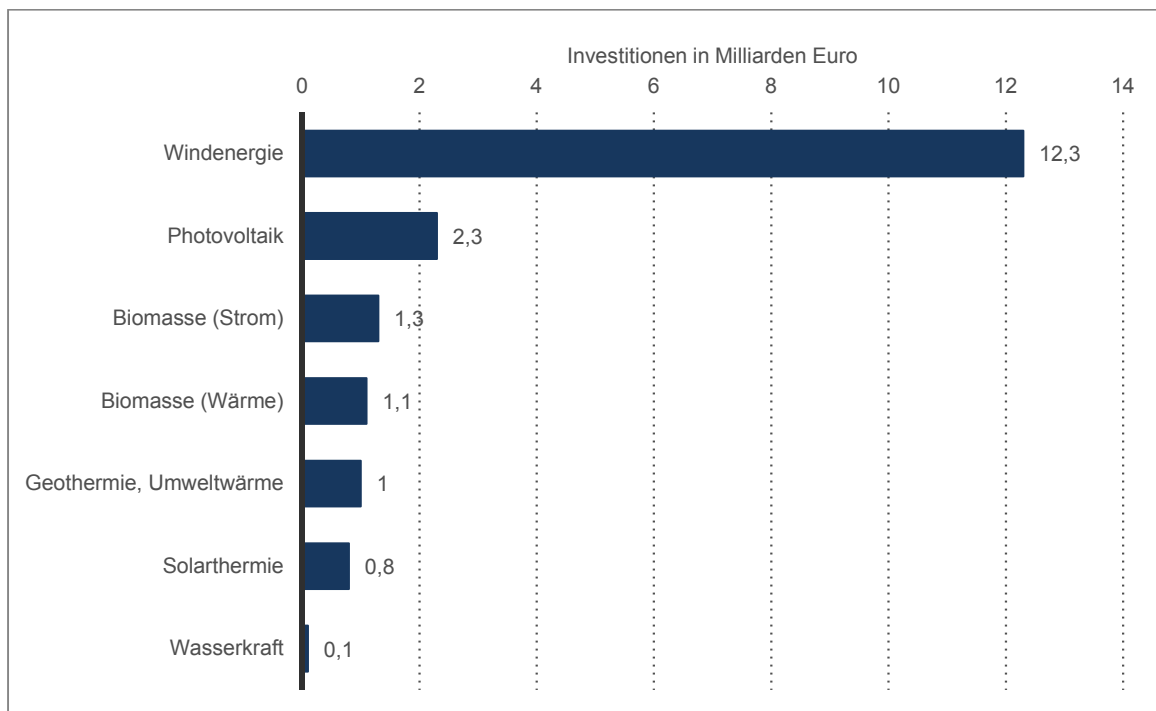
Abbildung 13 weist die nach Angabe der Deutschen WindGuard (2015: 2) bis Ende 2017 gesetzlich maximal zugewiesene Anschlusskapazität in Höhe von 7.700 Megawatt für Projekte aus, die bis 2020 umgesetzt werden können. Dabei werden sowohl OWEA mit und ohne Netzeinspeisung sowie OWEA, die sich bereits in Bau befinden als auch für Projekte mit vorhandener Investitionsentscheidung bedacht. Ohne Berücksichtigung der Projekte mit Netzanbindungszusage entspricht dies zu 70 Prozent der zugewiesenen Netzanschlusskapazität (WindGuard 2015: 2). Nach dieser Einschätzung wäre davon auszugehen, dass das politische Ziel der Bundesregierung, dass die Offshore-Windenergie bis zum Jahr 2020 von 6.500 MW Leistung einspeise, durchaus realisierbar.

⁴⁹ „[...] d. h. mindestens mit Investitionsentscheidung) und ihr Anteil an der zugewiesenen Netzanschlusskapazität“ (Deutsche WindGuard GmbH 2015: 2)

Nach Angabe des BWE (2014a: 16) bestehe nebst den technischen Anforderungen und Herausforderungen ein großes Interesse, die Kosten der Herstellung bis hin zur Inbetriebnahme zu reduzieren. Im Mittelpunkt der Entwicklung stehe dabei die Serienfertigung, die Möglichkeit einer möglichst vollständigen Vormontage der OWEA an Land sowie neue Wartungskonzepte, die teuren Arbeitsstunden auf See reduziere.

Ein weiterer Hinweis, welch großes Potenzial (auch unter volkswirtschaftlichen Aspekten) in der Windenergie gesehen wird, ist meiner Ansicht nach über den Anteil der getätigten Investitionen für Anlagen zur Nutzung der erneuerbaren Energie unverkennbar. Im Jahr 2014 sind in Deutschland insgesamt 18,8 Milliarden Euro in den Anlagenbau von erneuerbaren Energien investiert worden, wovon allein gut 65 Prozent auf die Windenergie entfiel (BMW i 2016d: 1). Die nachstehende Abbildung 14 weist die unterschiedlichen Bereiche der EE mit den jeweiligen Investitionsvolumen aus:

Abbildung 14: Investitionen in Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien in Deutschland nach Energiequelle im Jahr 2014 (in Milliarden Euro)



Quelle: Statista 2015j: 1; Bezugsquelle: ZSW; BMW i

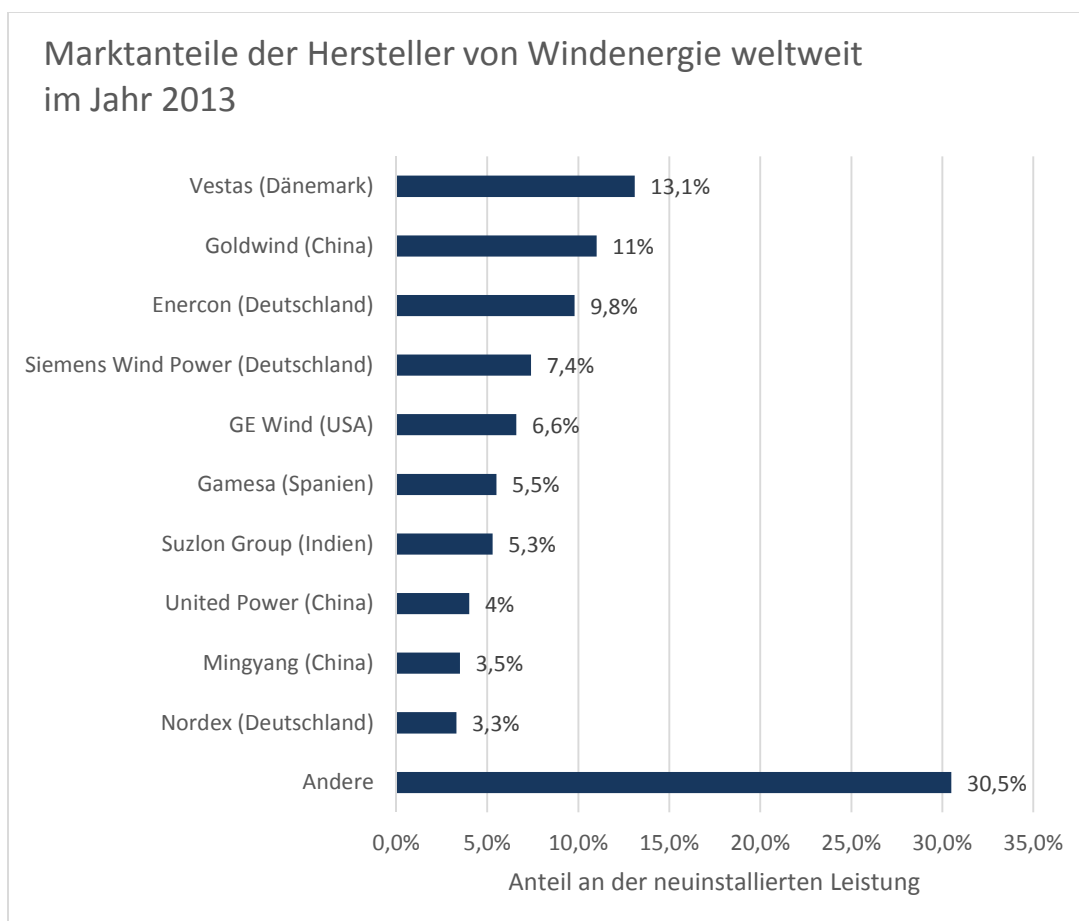
Die jeweiligen Investitionen nach Bereichen der erneuerbaren Energien im Jahr 2014 verdeutlichen die Relevanz der Windenergie. Abbildung 14 ist zu entnehmen, dass im Jahr 2014 in Deutschland 12,3 Milliarden Euro Investitionen auf den Bereich der Windenergie entfallen.

Damit weist kein anderer Bereich der erneuerbaren Energien vergleichbare Investitionen in diesem Bezugsjahr aus (s. Abbildung 14).

Im internationalen Vergleich zählt Deutschland im Jahr 2014 mit 39.165 Megawatt nach China (114.609 Megawatt) und den USA (65.879 Megawatt) zu den wichtigsten Ländern für installierte Windenergieleistung (vgl. Statista 2015a: 1). Im Hinblick auf neu installierte Windenergieleistung⁵⁰ nimmt Deutschland im Jahr 2014 weltweit mit 5.279 Megawatt nach China (23.196 Megawatt) eine führende Rolle ein (vgl. Statista 2015b: 1). Die absolute Vorreiterrolle bleibt jedoch bei China.

Die nachstehende Abbildung 15 gibt zunächst Auskunft über die weltweiten Marktanteile der Hersteller von Windenergieanlagen.

Abbildung 15: Marktanteile der Hersteller von Windenergie weltweit im Jahr 2013



Quelle: Statista 2015e: 1 (Bezugsquelle und Erhebung: Navigant Consulting)

⁵⁰ „Die Angaben beziehen sich auf vollständig in Auftrag gegebene Windenergieprojekte. Die hier angegebene Nennleistung kann daher von der tatsächlichen, am Netz angeschlossenen, abweichen.“ (Statista 2015a: 1)

Die Marktanteile nach WEA-Herstellern betrachtet zeigen, dass das dänische Unternehmen Vestas mit rund 13 Prozent die größten Marktanteile an neu installierten Windenergieleistungen besitzt. Die Marktanteile insgesamt nach Nationalitäten bringt Deutschland mit 20,5 Prozent (darunter: Enercon 9,8 Prozent, Siemens Wind Power 7,4 Prozent und Nordex 3,3 Prozent) knapp vor China mit 18,5 Prozent Marktanteilen (darunter: Goldwind 11 Prozent, United Power 4 Prozent, Mingyang 3,5 Prozent) an die Spitze (vgl. Abbildung 15).

3.4. Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Windenergiebranche eine sehr junge, dynamische und wachsende Branche mit einem facettenreichen Unternehmensspektrum ist. Innerhalb der Wertschöpfungskette der Windenergiebranche agieren nebst mittelständischen KMU mit einer eher kurzen Unternehmensgeschichte auch zunehmend etablierte Großunternehmen (s. Abschnitt 3.1). Die Unternehmensstruktur ist damit sehr heterogen. Ferner ist der Windenergiemarkt stark global ausgerichtet. Im Hinblick auf die bedeutende Rolle der WE bei der Energiewende sowie die volkswirtschaftlichen Aspekte, die hier ausführlich dargelegt worden sind, erscheint die Windenergie insbesondere im Hinblick auf die Beschäftigtenkapazitäten und hinsichtlich der Frage, inwiefern Diversity Management hierbei als ein Instrument zur Fachkräftesicherung in KMU der Windenergie und damit zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsdynamik dieser Branche beitragen kann, ein interessantes Forschungsfeld zu sein. Die Ausführungen zeigen, dass die Windenergiebranche ein für die Bedeutung von Diversity Management geeignetes Untersuchungsfeld ist. Weiterhin lassen sich auch die Forschungsfragen untersuchen, welche Bedeutung von Diversity Management in Abhängigkeit von unterschiedlichen Unternehmenskulturen oder international bzw. national agierenden Unternehmen der WE in den Blick nehmen.

4. Bestandsaufnahme und Entwicklung des ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsmarktes entlang der regionalen Struktur und insbesondere der soziodemografischen Aspekte Geschlecht, Demografie und Migrationshintergrund

Die Energieversorgung über elektrischen Strom ist aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Über den privaten Haushalt, die Mobilität oder die Wärmeversorgung bis hin zur industriellen Nutzung kommt Energie zum Einsatz. Die erneuerbaren Energien – und hierbei insbesondere die Windenergie – haben sich im Rahmen der Energiewende zu einem weltweit bedeutenden Wirtschaftszweig entwickelt (vgl. Kapitel 3). Für den Erhalt der zukünftigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Versorgungssicherheit, dem steigenden Innovationsdruck sowie der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland für Windenergie kommt den Ingenieurwissenschaften eine besondere Bedeutung zu. Aufgrund dessen und weil die Berufsgruppe der IngenieurInnen auch in der Windenergie nachgefragt wird, ist die Auswahl der vorliegenden Arbeit exemplarisch für diese Berufsgruppe getroffen worden. Da die amtliche Statistik die Windenergiebranche als Wirtschaftszweigklassifikation nicht erfasst, kann hier nur ein allgemeiner Bezug zur Windenergie erwartet werden.⁵¹

Trotz der Wirtschafts- und Finanzkrise im Jahr 2008 bricht die öffentliche Diskussion über einen gegenwärtigen oder erwarteten Fachkräftemangel insbesondere in den Ingenieurwissenschaften bis heute nicht ab (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2015a: 5). Die Frage, ob ein Fachkräftemangel in ingenieurwissenschaftlichen Berufen bereits besteht oder in Zukunft zu fürchten ist, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Die Datengrundlage erlaubt nur vage Prognosen und die Aussagen sind von Einflussfaktoren abhängig, die im Vorfeld nicht immer absehbar sind (vgl. Kapitel 3).

In diesem Kapitel sollen sowohl der gegenwärtige Arbeitsmarkt in der Windenergieindustrie als auch die erwarteten Beschäftigungseffekte der Energiewende für den Bereich der Windenergie am Beispiel der Berufsgruppe der IngenieurInnen unter der Berücksichtigung der soziodemografischen Aspekte Gender bzw. Frauen, Alter und Migrationshintergrund, soweit

⁵¹ In Anbetracht dessen, dass den erneuerbaren Energien und insbesondere der Windenergie in der Energiewende eine große Bedeutung beigemessen wird, ist nicht nachvollziehbar, dass bisher keine Ambitionen zu erkennen sind, diese explizit über die Bundesagentur für Arbeit und das Statistische Bundesamt zu erfassen.

möglich, eruiert werden. Da die Windenergiebranche, wie oben beschrieben, als Wirtschaftszweigklassifikation weder von dem Statistischen Bundesamt noch der Bundesagentur für Arbeit erfasst wird, kann hierbei nur ein allgemeiner Bezug zur Windenergie erwartet werden, weil die verschiedenen IngenieurInnenberufe auch von der Windenergie nachgefragt werden.

Dabei werden allgemein zugängliche Statistiken des Statistischen Bundesamtes, der Bundesagentur für Arbeit (BA) als auch auf Sonderauswertung der BA⁵² sowie einschlägige Studien und Literatur herangezogen. Außerdem ist im Folgenden zu berücksichtigen, dass seit Januar 2011 eine neue Klassifikation der Berufe gültig ist. Die Umstellung auf die neue Berufsklassifikation (KldB 2010) lässt keinen längeren Zeitvergleich mit den zwei zuvor gültigen Berufsklassifikationen von 1988 und 1992 (KldB 1988: Bundesagentur für Arbeit und KldB 1992: Statistisches Bundesamt (vgl. BA 2011: 1) zu.

Wie bereits erwähnt, ist eine abschließende Prognose zum gegenwärtigen Zeitpunkt ausgeschlossen. Dennoch ist es möglich, Tendenzen aufzuzeigen, wie sich der Arbeitsmarkt innerhalb der Windenergiebranche mittelfristig bzw. langfristig entwickeln könnte. Nach einer allgemeinen Bestandsaufnahme der Beschäftigungssituation und der regionalen Struktur in der Windenergie sowie dem Arbeitsmarkt der IngenieurInnen (Abschnitt 4.1), wird mit Blick auf das Diversity Management-Konzept die personelle Zusammensetzung von IngenieurInnen ermittelt. In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung der Aspekte ‚Frauen‘ (Abschnitt 4.2), ‚Demografie‘ (Abschnitt 4.3) und ‚Migrationshintergrund‘ (Abschnitt 4.4) eruiert und damit möglicherweise auch für die Windenergie aufgezeigt. Die Begründung für die Auswahl dieser Aspekte kann im Abschnitt 2.3 nachvollzogen werden.

⁵² Der Fokus der vorliegenden Arbeit bezieht sich ausschließlich auf die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, welche die größte Beschäftigtengruppe darstellen. Dabei werden ferner nur ExpertInnen, das heißt AkademikerInnen oder Personen mit einer vergleichbaren Berufserfahrung, in den ausgewählten Berufshauptgruppen: Kunststoffherstellung und -verarbeitung, Holzbearbeitung und -verarbeitung (22), Metallherzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe (24), Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe (25), Mechatronik-, Energie- und Elektroberufe (26) sowie Technische Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionssteuerungsberufe (27) betrachtet, die meines Erachtens für die Windenergiebranche von Bedeutung sind.

4.1. Die Beschäftigungssituation und regionale Struktur in der Windenergiebranche

Wie bereits beschrieben, besteht im arbeitsmarktpolitischen Diskurs keine Einigkeit darüber, ob sich aus den demografischen Daten bereits ein Fachkräftemangel ableiten lässt oder ob lediglich von einem Fachkräfteengpass auszugehen ist. Die Bundesregierung deklariert im Rahmen neuer Zuwanderungsmöglichkeiten nach den ISCO (International Standard Classification of Occupations) folgende Berufsgruppen als Mangelberufe: Naturwissenschaften, MathematikerInnen und IngenieurInnen, ÄrztInnen sowie akademische und vergleichbare Fachkräfte in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) (vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2015a: Blaue Karte EU; s. auch Abschnitt 2.3.3). Aus Sicht des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) ist derzeit noch nicht von einem breiten bundesweiten Fachkräftemangel auszugehen. Dies wird wie folgt begründet: Nach einem Umfrageergebnis⁵³ des VDI (2014: 17) habe sich das Fachkräfteangebot nach Einschätzung der Befragten im Vergleich zu den Vorjahren ‚leicht positiv‘ entwickelt. Die meistgenannten Bereiche in absteigender Reihenfolge, die im Hinblick auf die Fachkräfterekrutierung mittelmäßig bis gut eingeschätzt wurden, waren die „Solarenergietechnik“, die „Kraftwerkstechnik - Erdgas“ und die „Windenergie-technik“ (VDI 2014: 7). Gestützt wird diese Einschätzung über das Ergebnis von der Bundesagentur für Arbeit (2015a: 5). Die Vakanzzzeiten in ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsfeldern lagen zwar durchschnittlich deutlich über denen von anderen akademischen Berufsgruppen, dennoch könnten 2014, im Vergleich zu den Vorjahren, Stellen wieder schneller besetzt werden. Diese Entwicklung sei nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit auf die insgesamt gestiegenen AbsolventInnenzahlen zurückzuführen (vgl. BA 2015a: 4). Diese positive Entwicklung habe gleichzeitig die Arbeitslosenzahlen nachteilig beeinflusst, die in diesem Zuge wieder gestiegen sei. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen bzw. anzumerken, dass sich die Arbeitslosenzahlen trotz gestiegener AbsolventInnenzahlen dieser Berufsgruppen auf sehr niedrigem Niveau bewegen. Dieser Zusammenhang ist einerseits ein Hinweis, dass IngenieurInnen stark nachgefragt sind und andererseits deutet sich über das niedrige Niveau der Arbeitslosigkeit in

⁵³ „Das VDI-Energiebarometer ist eine regelmäßige Befragung der mit den Themen der Energietechnik assoziierten Mitglieder des VDI Verein Deutscher Ingenieure.“ (VDI 2014: 1) Leider ist diesem angeführten Ergebnis nicht zu entnehmen, wie viele TeilnehmerInnen diese Einschätzung abgegeben haben.

ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen eine Fachkräfteverknappung an (mehr dazu s. Abschnitte 4.2, 4.3 und 4.4).

Ein anderer Aspekt, der den Beschäftigungsmarkt deutlich beeinflusst hat, sind die bis zum Jahr 2014 geführten Diskussionen um die Neufassung des Erneuerbare-Energie-Gesetzes (EEG), die zu Verunsicherungen bei den AkteurInnen in den erneuerbaren Energien und besonders in der Windenergiebranche geführt haben. Das Internationale Wirtschaftsforum Regenerative Energien (IWR) (2014: 1) spricht hierbei von einem Zickzack-Kurs der Politik. Insbesondere dem Offshore-Bereich, der zudem bislang noch sehr kostenintensiv und aus seiner Pionierphase noch nicht herausgetreten ist (vgl. Abschnitt 3.2), hat diese Phase der Unsicherheit geschadet. Als Folge des unsicheren Finanzierungsrahmens sind einige Offshore-Projekte gestoppt oder verschoben worden (vgl. Weber 2014: 1-2). Damit einhergehend ist über Unternehmensinsolvenzen, Beschäftigungsabbau sowie prekäre Beschäftigungsverhältnisse berichtet worden.

Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt für die Windenergiebranche stellt das Thema prekäre Beschäftigung dar. Als prekäre Beschäftigung werden beispielsweise befristete Verträge, die Beschäftigung über Dienstleistungsunternehmen (sogenanntes Outsourcing⁵⁴), Werkverträge und vor allem Leiharbeit, in einem ausgeprägten Umfang in der Windenergiebranche deklariert. So berichtet die IG Metall (2012: 2), dass in der Windenergiebranche zu Konjunkturspitzenzeiten die Hälfte der Beschäftigten in Form von Leiharbeit und mit Befristung tätig ist. Es deutet sich zudem an, dass Leiharbeit in der Windenergie zu einem regelrechten Markt geworden ist. Dies belegen ebenfalls die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit (2012a). So ist 2011 jede vierte Stelle für IngenieurInnen von einem Zeitarbeitsunternehmen gesucht worden (vgl. BA 2012a: 14, 15). Nach Angabe von Winter und Wagener (2014: 22) haben einige Großunternehmen erst in den letzten zwei Jahren erste Zugeständnisse gemacht und „mit der IG Metall Anerkennungs- und Haustarifverträge bzw. Vereinbarungen über die schrittweise Einführung von tariflichen Regelungen abgeschlossen.“ (Winter/ Wagener 2014: 16). Die zum Teil prekären Beschäftigungsformen sind meines Erachtens zunächst als Hinweis zu deuten, dass Fachkräfte zwar dringend gebraucht werden, Unternehmen sich jedoch in unsicheren Zeiten

⁵⁴ Teile der Wertschöpfungsaktivitäten werden dabei von Unternehmen ausgelagert. In diesem Fall bezieht es sich auf die Beschäftigten, die in einem Unternehmen fremdbeschäftigt sind, das heißt die Beschäftigten werden über ein Dienstleistungsunternehmen an ein Unternehmen entliehen. (Eigene Definition)

die Flexibilität erhalten wollen, den Personalbedarf an die konjunkturellen Gegebenheiten anzupassen bzw. schneller auf Veränderungen reagieren zu können.

Ferner werden auch die Arbeitsbedingungen in der Windenergiebranche und insbesondere im industriellen Fertigungsbereich bemängelt (Winter/ Wagener 2014: 22). Eine Befragung von Betriebsräten der Windenergieanlagen-Hersteller zeigt, dass ein Großteil der Beschäftigten in der Branche „*stolz auf ihre Arbeit [sind], weil sie damit einen wichtigen Beitrag zur Energiewende leisten*“ (IG Metall 2012: 1). Gleichzeitig sind die Einschätzungen der Beschäftigten über die Arbeitssicherheit und die Arbeitszufriedenheit, über die bereits angeführten, teilweise prekären Beschäftigungsformen hinaus, nicht sehr hoch. Nach Angabe der IG Metall (2012: 1) hingen die schlechten Arbeitsbedingungen mit der meist fehlenden Tarifbindung zusammen. Während eine Tarifbindung bei den Zulieferern der WEA-Hersteller eher die Praxis sei, so sei sie bei den Herstellern selbst vornehmlich die Ausnahme. Bemängelt werden unter anderem die Arbeitszeiten: „*Mehr als ein Drittel der Beschäftigten arbeitet regelmäßig bis zu fünf Stunden länger in der Woche, jeder vierte sogar bis zu 10 Stunden mehr*“ (IG Metall 2012: 1) sowie Schichtarbeit und der Wechselrhythmus, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie für viel Beschäftigte nur unzureichend gelingen ließe (IG Metall 2012: 1). Inwiefern IngenieurInnen von dieser Beschäftigungspraxis betroffen sind, ist nicht ersichtlich. Während Schichtarbeit in diesem Berufszweig weniger zu erwarten ist, stellt das Thema Mehrarbeit mit steigender beruflicher Verantwortung eine verbreitete branchenunabhängige Tatsache dar. Bezüglich des Gehalts weist eine andere Studie⁵⁵ der Arbeitnehmerkammer Bremen (2012) auf, dass hoch qualifizierte IngenieurInnen als LeiharbeiterInnen teilweise sogar mehr oder gleich viel wie die Stammbeslegschaft erhalten haben. Alle anderen LeiharbeiterInnen hingegen würden 25 bis 33 Prozent weniger als die Stammbeslegschaft verdienen (Döll 2012: 8). Es bleibt abzuwarten, ob sich dieser Trend fortführt oder sich die Formen der Beschäftigtenverhältnisse nach Verabschiedung der Neufassung des EEG 2014 mit der Zeit nachhaltig und positiv beeinflussen lassen. Die Vereinbarungen über die allmähliche Einführung von tariflichen Regelungen deuten an (vgl. Winter/ Wagener 2014: 16), dass sich die Arbeitsbedingungen für Beschäftigte der Windenergieindustrie zunehmend verbessern bzw. an andere technikbasierte Branchen angleichen werden. Diese Zugeständnisse machen deutlich,

⁵⁵ Schriftliche Befragung von 186 Betrieben der Windenergiebranche zu den Themen Fachkräftebedarf, Ausbildung und Leiharbeit

dass Unternehmen der Windenergie erkennen, dass ein Idealismus der Beschäftigten und daher die Motivation, für die Windenergie zu arbeiten, allein nicht mehr genügen, ihre Konkurrenzfähigkeit zu anderen etablierten Branchen zu sichern, die nicht nur über eine längere Tradition verfügen, sondern auch bessere Beschäftigungskonditionen bieten können. Ungeachtet des beruflichen Status kann sich eine aufstrebende Branche diese Art des Umgangs mit Beschäftigten auf Dauer nicht leisten. Es ist nicht nur imageschädigend, sondern wirkt sich nachteilig auf die Motivation der Beschäftigten und Innovationskraft aus. Die noch junge Windenergiebranche steht in Konkurrenz zu bereits etablierten Branchen wie zum Beispiel der Automobilindustrie. Während der Wirtschafts- und Finanzkrise sind auch in dieser Branche viele Personalentlassungen vorgenommen worden, wovon die Windenergieindustrie profitiert hat. Im Hinblick auf eine Fachkräfteverknappung und eine stagnierende Arbeitsmarktpolitik der Windenergiebranche dürfte die Branche gegenüber etablierten Branchen im Wettbewerb um die besten Fachkräfte das Nachsehen haben. Nach Angabe des trendence Instituts⁵⁶ (2015) gehören für angehende IngenieurInnen Großunternehmen der Automobilindustrie zu den beliebtesten Arbeitgebern (vgl. trendence Institut 2015: 1). Diese hier beschriebenen Aspekte der Windenergie deuten nach meinem Verständnis nicht auf einen breiten Fachkräftemangel hin. Sie verweisen lediglich auf personelle Engpässe, die bislang über Leiharbeit und andere prekäre Beschäftigungsverhältnisse aufgefangen werden konnten. Diese Ausführungen geben Anlass genug, um einen gegenwärtigen breiten Fachkräftemangel auszuschließen.

Dennoch bestehen Hinweise, die bereits heute unter bestimmten Aspekten auf eine Fachkräfteverknappung schließen lassen. So erklärt die Bundesagentur für Arbeit (2015a), dass die Nachfrage nach IngenieurInnen im Süden und Westen von Deutschland besonders schlecht zu decken sei (BA 2015a: 6). Dieses regionale Mismatch ist je nach wirtschaftlicher Struktur auf eine überdurchschnittliche Nachfrage an IngenieurInnen zurückzuführen. Ein regionaler Fachkräftemangel wird ferner in Regionen gemeldet (vgl. BA 2015a: 6), in denen unter anderem Produktions- bzw. Dienstleistungsschwerpunkte der Windenergiebranche bestehen, wie beispielsweise in Niedersachsen und Bremen. Ein Mismatch kommt darüber hinaus zustande,

⁵⁶ 'trendence' ist ein Forschungsinstitut im Bereich Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting. „Das Ranking des trendence Graduate Barometer 2015 – Engineering Edition zeigt die 100 beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands, gewählt von abschlussnahen Studierenden der Ingenieurwissenschaften.“ (trendence Institut 2015: 1) Weitere Informationen: Die Befragung erfolgte deutschlandweit im Zeitraum von September 2014 bis Februar 2015. Dabei haben rund 15.000 Befragte; examensnahe IngenieurInnen teilgenommen. (trendence Institut 2015: 1)

wenn die Erwartungen an Angebot und Nachfrage, das heißt von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen nicht übereinkommen oder beispielsweise die potenziellen Arbeitskräfte räumlich nicht flexibel sind.

Nebst dem regionalen Aspekt verweisen die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit (2015a) auf bestimmte ingenieurwissenschaftliche Fachdisziplinen, wie Maschinen- Fahrzeugtechnik, Mechatronik und Automatisierungstechnik sowie Elektrotechnik, die auch in der Windenergie nachgefragt werden, in denen sich bereits ein Fachkräftemangel andeutet. Nach Angabe der Bundesagentur für Arbeit (2015a) sind im Jahr 2014 „auf jeweils 100 gemeldete Arbeitsstellen [...] bundesweit rechnerisch 156 arbeitslose Experten⁵⁷ der Maschinen- Fahrzeugtechnik bzw. 119 arbeitslose Experten im Bereich Mechatronik, Automatisierungs- und Elektrotechnik“ gekommen (Bundesagentur für Arbeit 2015a: 6). Noch drastischer wird die situative Beurteilung, wenn davon ausgegangen wird, dass in akademischen Berufsfeldern nach Schätzungen nur ungefähr jede fünfte Stelle (vgl. IAB k. A. zitiert nach BA 2012a: 12) und in ingenieurwissenschaftlichen Berufsfeldern nur jede neunte Stelle gemeldet wird (Anger; Erdmann; Plünnecke 2011: 14).

In ausgewählten ingenieurwissenschaftlichen Berufshauptgruppen (22, 24 bis 27 KldB 2010) mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ würden sich diese Einschätzungen folgendermaßen darstellen:

⁵⁷ ‚ExpertInnen‘ sind nach Definition der Bundesagentur für Arbeit (2015a) Personen deren „Tätigkeit, in der Regel eine mindestens vierjährige Hochschulausbildung und/ oder entsprechende Berufserfahrungen voraussetzen. Der typischerweise erforderliche berufliche Bildungsabschluss ist ein Hochschulabschluss (Master, Diplom, Staatsexamen, ggf. Promotion oder ähnliches.“ (Bundesagentur für Arbeit 2015a: 15) Hierzu ist anzumerken, dass die Berufsbezeichnung IngenieurIn sich nicht nur auf AkademikerInnen bezieht. Nach Angabe von Benke (2012: 4) konnte dieser Titel bis in die 70er Jahre auch über eine längere technische Berufserfahrung verliehen werden. Heute darf „die Berufsbezeichnung ‚Ingenieurin‘ oder ‚Ingenieur‘ allein oder in einer Wortverbindung [...] führen, 1. wer

a) das Studium einer technischen oder naturwissenschaftlichen Fachrichtung an einer deutschen wissenschaftlichen Hochschule oder an einer deutschen Fachhochschule oder

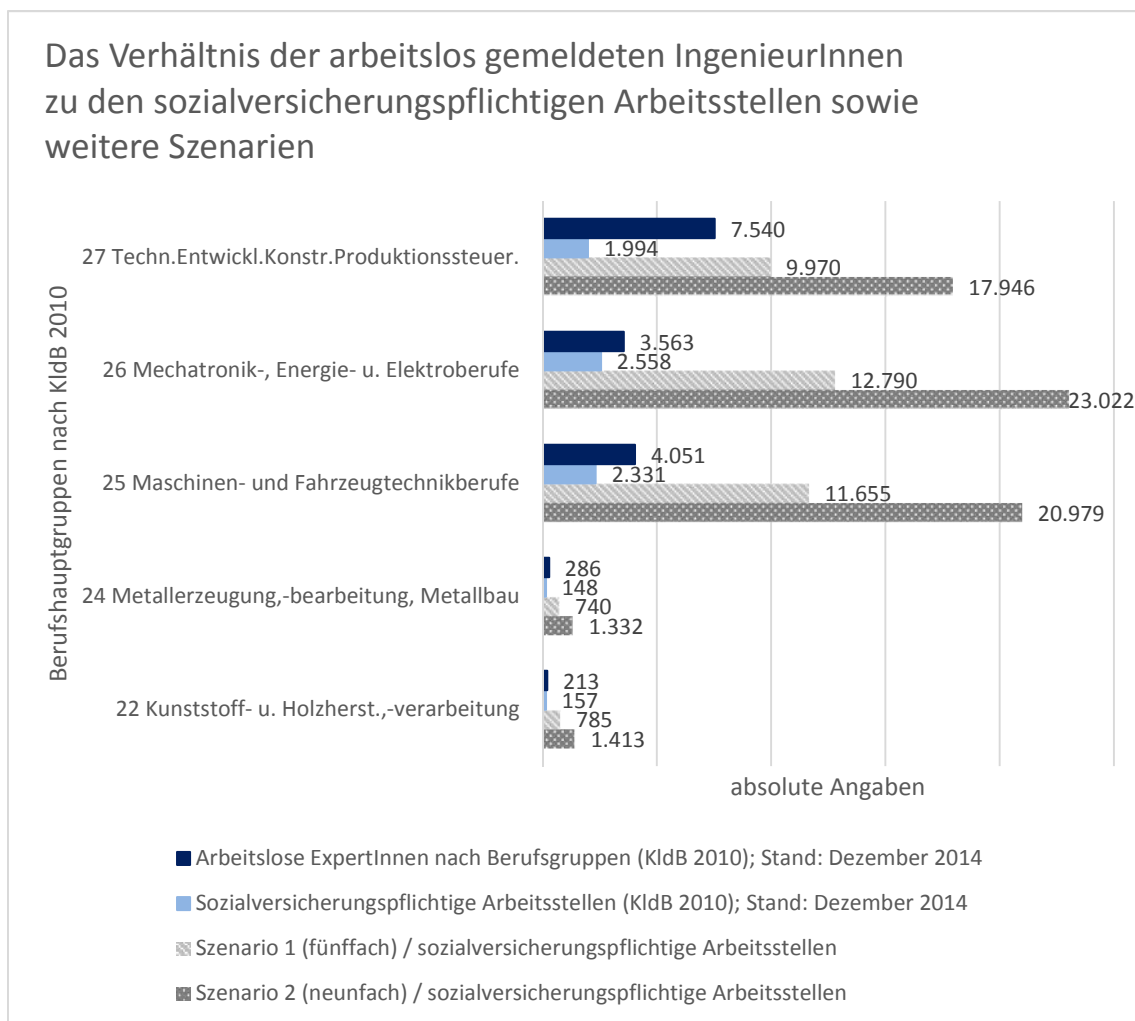
b) das Studium an einer deutschen öffentlichen oder ihr hinsichtlich des Studienabschlusses rechtlich gleichgestellten deutschen privaten Ingenieurschule

c) einen Betriebsführerlehrgang einer deutschen staatlich anerkannten Bergschule oder

d) die Ausbildung an einer Berufsakademie [der Bundesländer] in einer technischen Fachrichtung mit Erfolg abgeschlossen hat oder

2. wem durch die zuständige Behörde das Recht verliehen worden ist, die Bezeichnung ‚Ingenieurin (grad.)‘ oder ‚Ingenieur (grad.)‘ zu führen.“ (Landesregierung Schleswig-Holstein 2015: § 1 Ingenieurgesetz – IngG)

Abbildung 16: Das Verhältnis der arbeitslos gemeldeten IngenieurInnen nach ausgewählter Berufshauptgruppen mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ zu den sozialversicherungspflichtigen Arbeitsstellen sowie weitere Szenarien



Quelle: Eigene Darstellung; Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (2015b); Berichtsmonat Dezember 2014. Stand: 28.07.2015

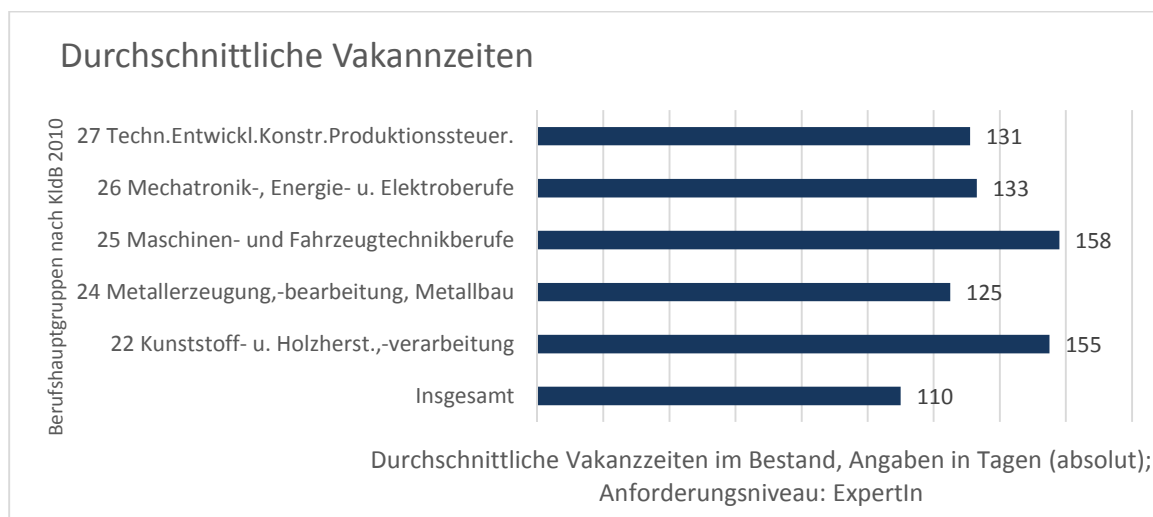
Abbildung 16 ist zunächst zu entnehmen, dass die Gegenüberstellung der arbeitslosen ExpertInnen in allen hier angesprochenen Ingenieurdisziplinen den hierbei gemeldeten Stellen überwiegen. Während die Differenz in den Berufshauptgruppen *Technische Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionssteuerungsberufe (27)*, *Mechatronik-, Energie- und Elektroberufe (26)* und *Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe (25)* auf eine entspannte Arbeitsmarktsituation hinweisen, ist der Arbeitskräftepuffer in der *Kunststoffherstellung und -verarbeitung (22)*, *Holzbe- und -verarbeitung* sowie *Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe (24)* sehr gering. In den beiden letztgenannten Berufshauptgruppen ist in Anbetracht der offiziellen Datenlage bereits von einer Fachkräfteverknappung auszugehen. Wird jedoch davon ausgegangen, wie oben beschrieben, dass der Bundesagentur für Arbeit nur

jede fünfte (Szenario 1; s. Abbildung 16) oder neunte Stelle (Szenario 2; s. Abbildung 16) gemeldet wird, kann in allen hier ausgewählten ingenieurwissenschaftlichen Berufshauptgruppen der Bedarf in den ausgewählten Berufshauptgruppen nicht gedeckt werden. In diesem Fall wäre von einem Fachkräftemangel zu sprechen.

Ferner sind, wie bereits erwähnt, die in der Regel länger dauernde Stellenbesetzungszeit in den Ingenieurberufen sowie das insgesamt niedrige Niveau der Arbeitslosenzahlen ein weiteres Indiz, das auf eine zunehmende Fachkräfteverknappung hindeutet.

Der folgenden Abbildung 17 sind die durchschnittlichen Vakanzzeiten für das Jahr 2014 insgesamt, das heißt alle mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ sowie ingenieurwissenschaftliche ExpertInnen nach den ausgewählten Berufshauptgruppen, zu entnehmen.

Abbildung 17: Durchschnittliche Vakanzzeiten insgesamt und in ingenieurwissenschaftlichen Berufshauptgruppen; Jahresdurchschnitt 2014



Quelle: Eigene Darstellung; Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Jahresdurchschnitt 2014.
Stand: 28.07.2015

Während Arbeitsstellen insgesamt mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ im Jahresdurchschnitt 2014 innerhalb von 110 Tagen besetzt werden konnten, liegen die durchschnittlichen Vakanzzeiten der ausgewählten ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen (vgl. Abbildung 17) unverkennbar weit darüber. Besonders zeitintensiv zeigen sich hierbei die Besetzungen in den Berufshauptgruppen *Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe (25)* mit 158 Tagen und *Kunststoffherstellung und -verarbeitung (22)* mit 155 Tagen.

Ein weiterer Aspekt ist die Größenordnung von Unternehmen. Mit Blick auf die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) liegt die Vermutung nah, dass partiell bereits von einem Fachkräftemangel ausgegangen werden kann, da diese in der Regel als eigenständiges und oft eigentümer-geführtes Unternehmen nicht über die finanziellen und personellen Kapazitäten verfügen und auch der Zugang zu Kapital deutlich schwieriger ist als für Großunternehmen. Darüber hinaus sind KMU oftmals nicht so bekannt und können gewöhnlich auch nicht so hohe Gehälter zahlen wie Großunternehmen. Diese Aussage wird über das Ergebnis einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes (2015b) bestätigt. Hierbei wird deutlich, dass mit steigender Betriebsgröße nicht nur die Gehälter, sondern auch die Sonderzahlungen zunehmen. Darüber hinaus wird ersichtlich, dass unabhängig der Unternehmensgröße die männlichen Beschäftigten nicht nur signifikant mehr verdienen, sondern auch bei den Sonderzahlungen eine höhere Zulage erhalten. Am Beispiel des produzierenden Gewerbes und Dienstleistungsbereichs wird deutlich, dass mit steigender Beschäftigtenzahl die Gehaltsdifferenzen zwischen Frauen und Männern größer wird (vgl. Statistisches Bundesamt 2015b: 175). Diese ungerechtfertigte Ungleichbehandlung und Benachteiligung abzuschaffen, steht hier nicht zur Diskussion, ist jedoch meiner Ansicht nach ein Meilenstein, wenn es um Chancengleichheit geht und darum, die Rollenstereotype in Gesellschaft und Berufsleben zu öffnen. Nebst den finanziellen Aspekten oder Karrierechancen gewinnen in der heutigen Zeit soziale Themen zunehmend an Gewicht. Aspekte wie beispielsweise der Wertewandel und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werden immer wichtiger oder sind im Laufe der Berufstätigkeit gar vorrangig. KMU könnten hierbei evtl. punkten. In diesem Zusammenhang soll eruiert werden, welche Effekte bzw. welches Potenzial und welche Bedeutung das Diversity Management für KMU der Windenergiebranche haben können.

Während gegenwärtig noch nicht von einem breiten Fachkräftemangel ausgegangen werden kann, so ist bereits heute unter Berücksichtigung bestimmter Voraussetzungen von einer Fachkräfteverknappung in ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen auszugehen.

Darüber hinaus sind im Hinblick auf die geplanten Ausbauziele der erneuerbaren Energien (s. Abschnitt 3.1) positive Beschäftigungseffekte insbesondere für die Windenergieindustrie zu erwarten. Ein anderer Aspekt ist der zunehmende Wertewandel, der die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben priorisiert.

Unter Berücksichtigung der soziodemografischen Aspekte, Frauen, Demografie und Personen mit Migrationshintergrund, wird hieran anschließend die gegenwärtige Arbeitsmarktsituation beleuchtet und es werden mögliche Potenziale aufgetan, die bei einer zunehmenden Fachkräfteverknappung entscheidend sein können. Damit wird erneut darauf hingewiesen, dass für die folgenden Abschnitte nur ein allgemeiner Bezug zur Windenergie zu erwarten ist.

4.2. Die Arbeitsmarktsituation der IngenieurInnen unter dem Aspekt Gender

Im folgenden Abschnitt wird zunächst ein Überblick über die bisherige Partizipation von Frauen in ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsbereichen gegeben, die meines Erachtens für die Windenergiebranche von Bedeutung sind.

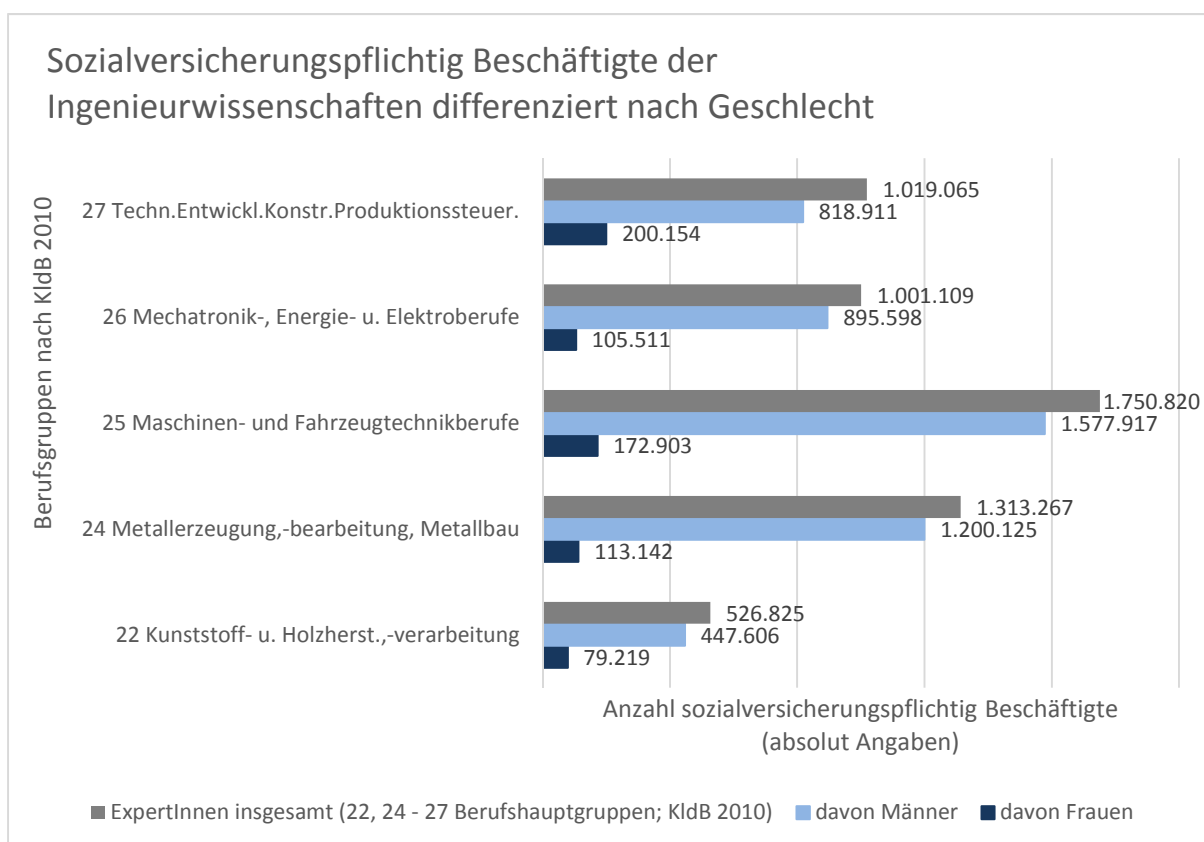
Der Ingenieurbereich ist eine bislang männerdominierte Branche. Auch die recht junge Windenergiebranche ist hiervon keine Ausnahme (vgl. Döll 2012). Diese Tatsache ist mit den schulischen Bildungsabschlüssen kaum zu erklären, wie das nachstehende Zitat belegt:

„Deutschland verfügt über ein großes Potenzial gut ausgebildeter weiblicher Arbeitskräfte, deren schulische und berufliche Qualifikation häufig besser sind als die ihrer männlichen Altersgenossen.“ (Kuhn-Fleuchaus/ Bambach 2007: 57; vgl. Statistisches Bundesamt 2014a: 467)

Während in der Alterskohorte ‚15 bis 25 Jahre‘ 44,8 Prozent sowie der Alterskohorte ‚25 bis 35 Jahre‘ 48,6 Prozent der Frauen die Fachhochschul- bzw. Hochschulreife erlangen, sind es bei den Männern der Kohorte ‚25 bis 35‘ lediglich 35,7 Prozent und der Kohorte ‚35 bis 45‘ 43,8 Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt 2014d: 78). Dennoch wählen nur wenige Frauen ingenieurwissenschaftliche Studiengänge (vgl. Statistisches Bundesamt 2014b: 467; s. auch). Während bei den Männern unter den 20 stärksten besetzten Erststudienfächern gleich vier ingenieurwissenschaftliche Studienfächer zu finden sind, darunter Rang 2: Maschinenbau/ -wesen, Rang 8: Elektrotechnik/ Elektronik, Rang 12: Wirtschaftsingenieurwesen mit ingenieurwissenschaftlichem Schwerpunkt und Rang 14: Bauingenieurwesen/ Ingenieurbau, ist bei den Frauen unter den 20 stärksten besetzten Erststudienfächern lediglich eine ingenieurwissenschaftliche Disziplin auf Rang 19: Bauingenieurwesen/ Ingenieurbau aufgeführt (vgl. Statistisches Bundesamt 2014c: 36). Dies ist sicherlich ein Aspekt, weshalb auch die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Ingenieurinnen so gering ist. Die Umstellung auf die neue

Berufsklassifikation (KldB 2010) lässt leider keinen Zeitvergleich mit den zwei zuvor gültigen Berufsklassifikationen von 1988 und 1992 (KldB 1988: Bundesagentur für Arbeit und KldB 1992: Statistisches Bundesamt (vgl. BA 2011: 1)) zu. Aus diesem Grund zeigt die nachstehende Abbildung 18 eine Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (2015b) nach der neuen Berufsklassifikation für die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach ausgewählten ingenieurwissenschaftlichen Berufshauptgruppen (2-Steller) mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ differenziert nach Geschlecht.

Abbildung 18: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach ausgewählten Berufsgruppen mit dem Anforderungsprofil ‚ExpertIn‘ differenziert nach Geschlecht



Quelle: Eigene Darstellung; Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Berichtsmonat Dezember 2014. Stand: 28.07.2015

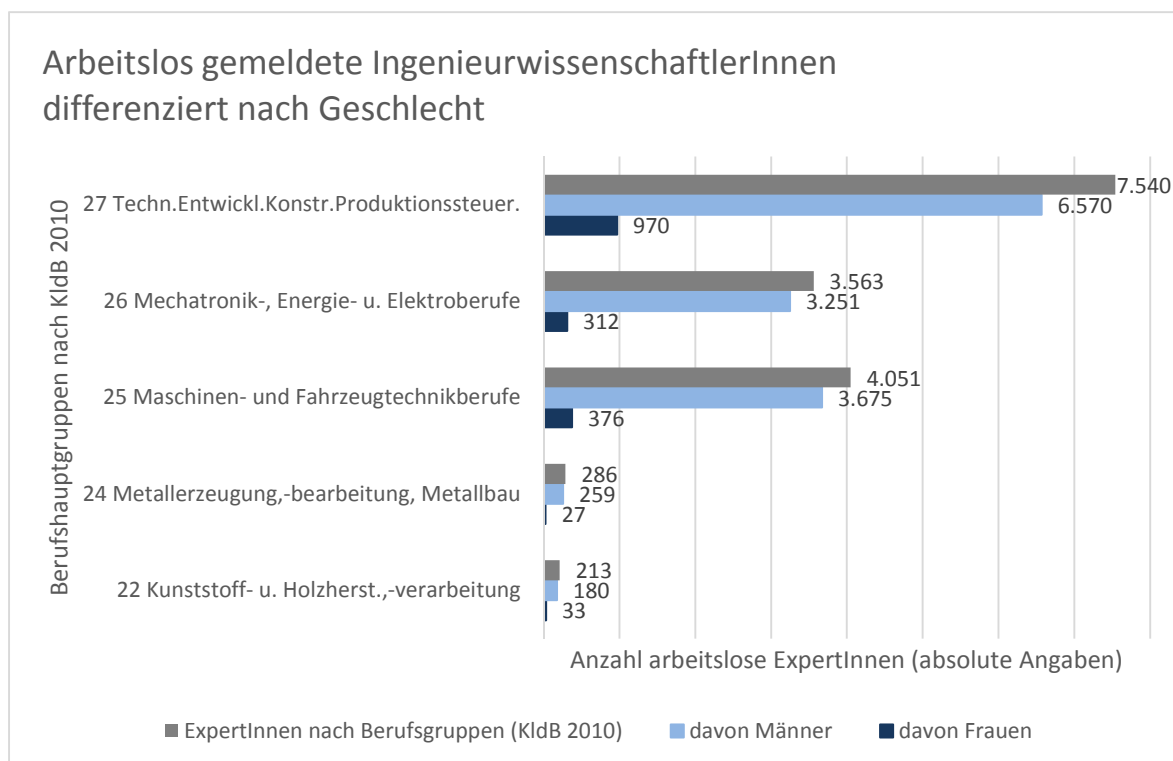
Aber auch hier ist, wie bereits nach alter Berufsklassifikation beschrieben (vgl. Verein Deutscher Ingenieure e. V. 2008: 22; vgl. Biersack/ Kettner/ Schreyer 2007: 4), die Beteiligung der sozialversicherungspflichtigen Ingenieurinnen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen sehr gering (vgl. Abbildung 18). Am gravierendsten ist dies über drei Berufshauptgruppen unverkennbar. Nur ungefähr jede neunte Ingenieurin war im Bereich *Mechatronik-, Energie- und*

Elektroberufen (26) eine Frau, nur ungefähr jede zehnte Ingenieurin in Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufen (25) und lediglich gut jede elfte Ingenieurin war eine Frau im Bereich Metallherzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe (24).

Während in den vergangenen Jahren die Arbeitslosenquoten von Frauen mit dem Beruf Ingenieurin zweieinhalbmal so hoch wie die von Ingenieuren ausgewiesen worden ist (s. dazu Bierack/ Kettner/ Schreyer 2007: 4; Ihlen 2009), sind nach den hier vorliegenden Auswahlkriterien dahingehend keine besonderen Auffälligkeiten zu beobachten. Ein Grund hierfür könnten die verschiedenen Initiativen sein (s. u.), die in den letzten Jahren stark auf das Potenzial von Frauen aufmerksam gemacht haben.

Die folgende Abbildung 19 skizziert die arbeitslos gemeldeten IngenieurInnen nach den hier ausgewählten Berufshauptgruppen mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ differenziert nach Geschlecht:

Abbildung 19: Arbeitslos gemeldete IngenieurInnen nach ausgewählten Berufshauptgruppen mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ differenziert nach Geschlecht



Quelle: Eigene Darstellung; Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Berichtsmonat Dezember 2014. Stand: 28.07.2015

Abbildung 19 ist zu entnehmen, dass die Zahl der männlichen Arbeitslosen nach den ausgewählten Berufsgruppen mit Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ um ein Vielfaches höher ist als die von Frauen. Die Wahrscheinlichkeit, von Arbeitslosigkeit betroffen zu sein, ist damit für Männer deutlich höher und ist bereits aufgrund ihrer offensichtlich stärkeren Teilhabe am Arbeitsmarkt im Vergleich zu Frauen zu erklären (s. Abbildung 18). Inwiefern aber auch andere Aspekte hierbei zum Tragen kommen, wird über Abschnitt 6.2 problematisiert.

In Anbetracht der sehr guten schulischen Leistungen von Frauen und der nach wie vor geringen Beteiligung an technisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen sind auf politischer Ebene Initiativen wie beispielsweise ‚Tag der Technik‘ oder ‚Girls' Day‘ ins Leben gerufen worden, das Interesse von Frauen für technisch-naturwissenschaftliche Fachbereiche und Branchen zu wecken. Für einen merklichen Erfolg dieser Maßnahmen müssten sich meiner Auffassung nach darüber hinaus auch die Arbeitsmarktsignale und Rahmenbedingungen deutlich verändern. Mehr Beschäftigungsmöglichkeiten für Ingenieurinnen, weitere Aufstiegschancen, gleiche Bezahlung für gleich Leistung sowie mehr Flexibilität für Frauen und Männer, Beruf und Familie zu vereinbaren, spielen dabei eine große Rolle.

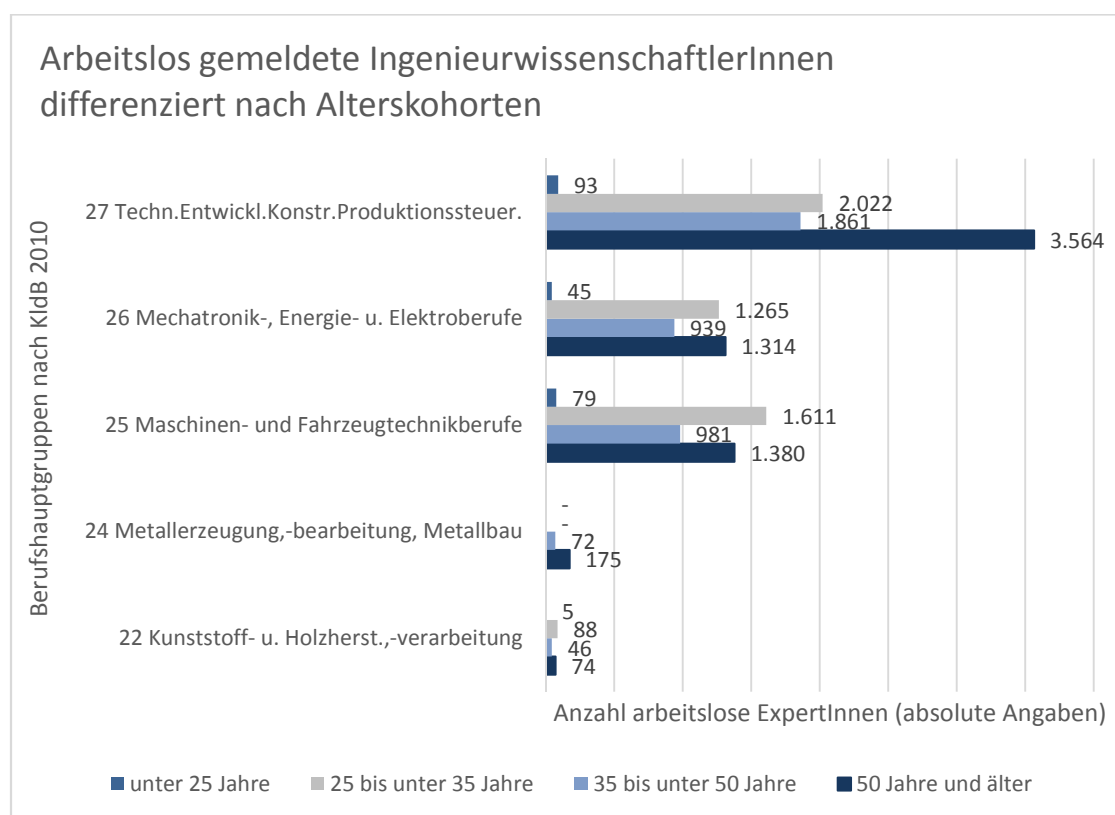
4.3. Die Arbeitsmarktsituation der IngenieurInnen unter dem Aspekt Demografie

Wie in allen europäischen Ländern, ist auch in Deutschland der demografische Wandel insbesondere auf politischer und wirtschaftlicher Ebene ein brisantes Thema. In diesem Abschnitt wird zunächst die Altersstruktur für IngenieurInnen nach ausgewählten Berufshauptgruppen thematisiert. Dabei werden sowohl die Arbeitslosigkeit als auch die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Ingenieurwissenschaften, die die größte Gruppe der Beschäftigten darstellen, unter dem Aspekt ‚Alter‘, betrachtet. Daran anschließend wird das Studierendenverhalten, das heißt die Aufnahme eines ingenieurwissenschaftlichen Studiums (darunter auch ausländische Studierende, die Abbruchquoten sowie die AbsolventInnenzahlen in dieser Fächergruppe kurz beleuchtet. Die Summe dieser Aspekte bildet den Arbeitsmarkt nicht vollständig ab, da in den Statistiken unter anderem die „Stille Reserve“ (Ihsen 2009: 10) sowie der altersbedingte Ruhestand keine Berücksichtigung finden. Auch der sogenannte ‚Brain Drain‘, das heißt die Abwanderung von Hochqualifizierten, kann hier nicht betrachtet werden, da für die ausgewählten Berufshauptgruppen keine amtlichen Statistiken vorliegen. Dennoch stellen

diese Kriterien eine wesentliche Basis dar, die es meiner Ansicht nach erlaubt, den Bedarf auf dem Arbeitsmarkt zu ermitteln.

Wie bereits beschrieben, bewegt sich die Arbeitslosigkeit in den Ingenieurwissenschaften auf niedrigem Niveau. Die Arbeitslosigkeit nach ausgewählten ingenieurwissenschaftlichen Berufshauptgruppen mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘, nach Alterskohorten aufgeschlüsselt, weist die folgende Abbildung 20 aus:

Abbildung 20: Arbeitslos gemeldete IngenieurInnen nach ausgewählten Berufshauptgruppen mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ differenziert nach Alterskohorten



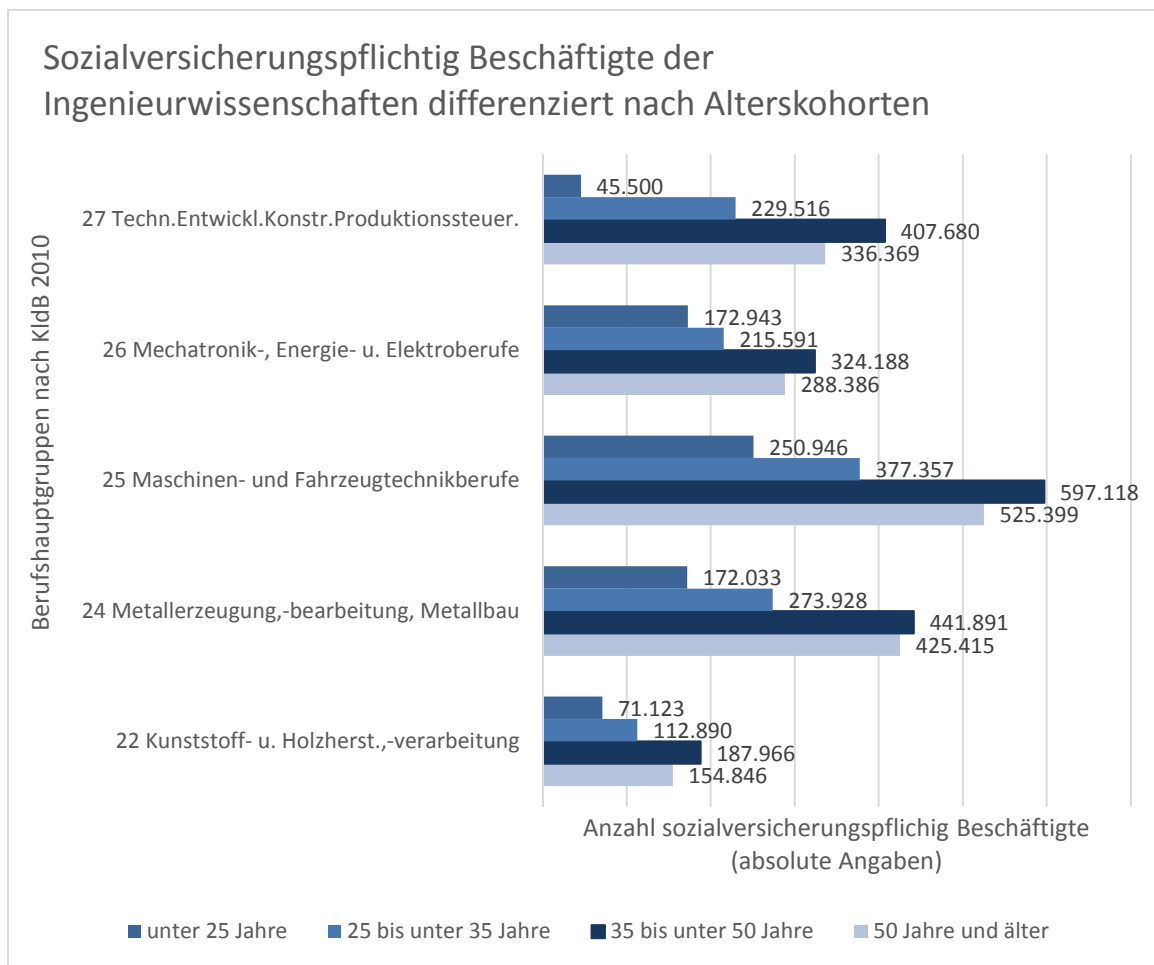
Quelle: Eigene Darstellung; Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Berichtsmonat Dezember 2014. Stand: 28.07.2015

In der vorangegangenen Abbildung ist auffällig, dass eine Arbeitslosigkeit mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ in den Bereichen *Kunststoffherstellung und -verarbeitung, Holzbe- und -verarbeitung (22)* sowie *Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe (24)* kaum vorhanden ist (s. Abbildung 20). In diesen Bereichen kann bereits aktuell von einem Fachkräftemangel ausgegangen werden, da ferner in der Praxis von einem regionalen Mismatch auszugehen ist, da das Verhalten von Arbeitssuchenden nicht von einer vollkommenen räumlichen Mobilität gestützt wird. In den Berufen *Maschinen- und Fahrzeugtechnik (25), Mechatronik-,*

Energie- und Elektro (26) sowie *Technische Forschung, Entwicklung, Konstruktion- und Produktionssteuerung (27)* wird hingegen deutlich, dass die Kohorte *„unter 25 Jahre“* insgesamt kaum von Arbeitslosigkeit betroffen ist – ein Indiz dafür, dass AbsolventInnen aufgrund ihres aktuellen Wissens auf dem Arbeitsmarkt sehr stark nachgefragt sind. Weit von dieser Gruppe entfernt, mit den zweitgeringsten Arbeitslosenzahlen, ist die Kohorte *„35 bis unter 50“*. Dieser wird einerseits eine bedeutende Praxiserfahrung und Wissen unterstellt (s. auch Abschnitt 2.3.1) und andererseits können Unternehmen von ihnen noch eine geraume Zeit profitieren und sind meines Erachtens daher seltener von Arbeitslosigkeit betroffen als die Kohorten *„25 bis unter 35 Jahre“* und *„50 Jahre und älter“*. Dieser Eindruck wird durch die Angaben der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (s. Abbildung 21) bestärkt. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass IngenieurInnen der Kohorte *„50 Jahre und älter“* insgesamt deutlich stärker von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Lebensältere BewerberInnen haben trotz ihres umfangreichen Fachwissens und vor allem ihrer langjährigen Berufserfahrung schlechte Chancen, in den Arbeitsmarkt zurückzukehren (vgl. Biersack/ Kettner/ Schreyer 2007: 4; Bundesagentur für Arbeit 2015c: 20). „*Angesichts der alternden Bevölkerung muss das Konzept der Bevölkerung „im erwerbsfähigen Alter“ neu überdacht werden.*“ (Europäische Kommission 2008: 8). Der Umgang mit altersgemischten Teams, gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung etc. werden in Anbetracht einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft (s. Abschnitt 2.3.1) meiner Ansicht nach in Zukunft auch in der IngenieurInnenbranche an Bedeutung gewinnen.

In der nachstehenden Abbildung 21 sind die sozialversicherungspflichtig-beschäftigten IngenieurInnen nach Alterskohorten aufgeführt:

Abbildung 21: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach ausgewählten Berufshauptgruppen mit dem Anforderungsniveau ‚ExpertIn‘ differenziert nach Alterskohorten



Quelle: Eigene Darstellung; Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (2015b); Berichtsmonat Dezember 2014; Stand: 28.07.2015

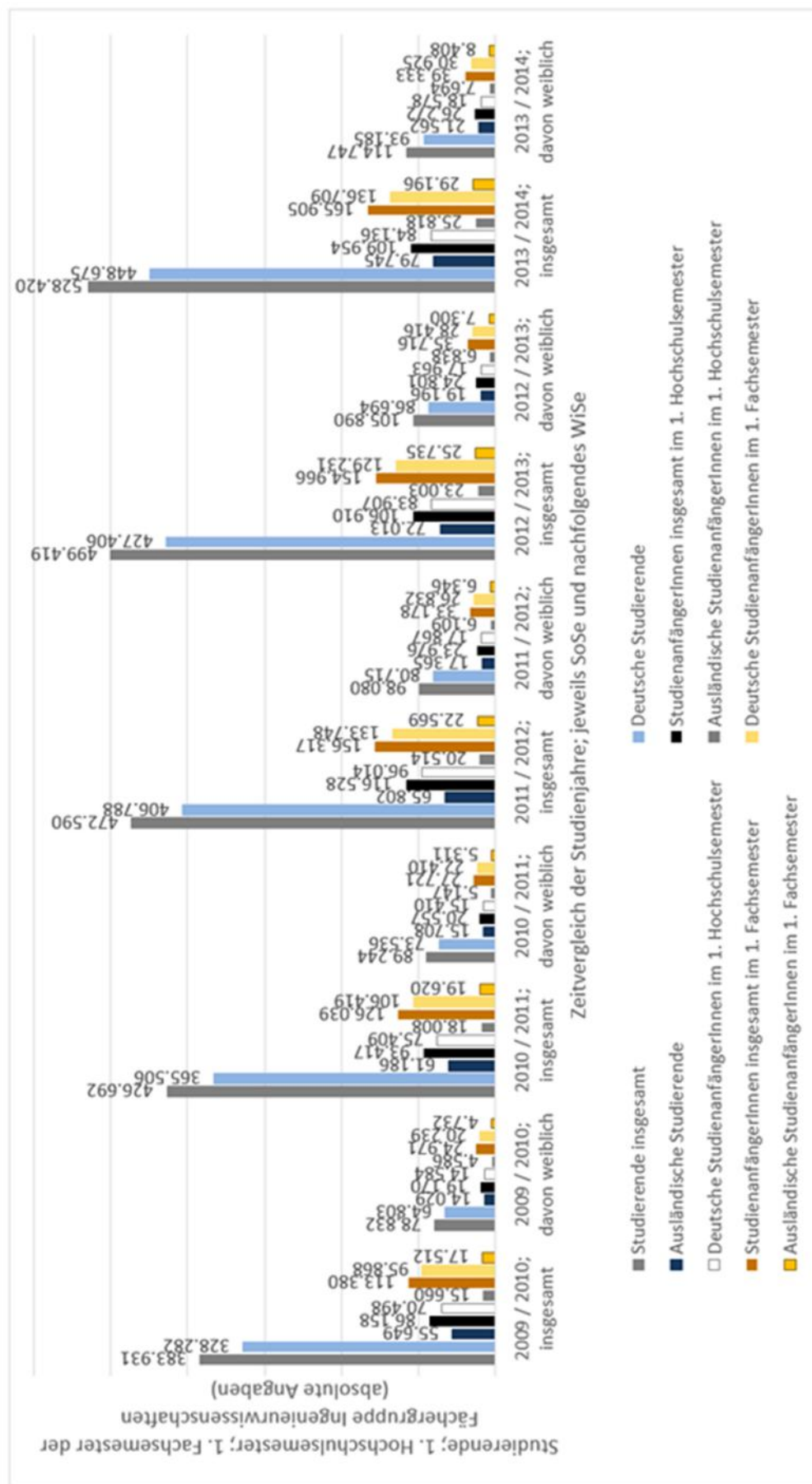
Die derzeitige Akademikererwerbstätigkeit allein im Bereich der Ingenieurwissenschaften wird hauptsächlich von den mittleren Alterskohorte „35 bis unter 50 Jahre“ getragen (vgl. Abbildung 21). Die zweitstärkste Alterskohorte in den hier aufgeführten Berufshauptgruppen wird von der Gruppe „50 Jahre und älter“ gebildet. In den nächsten Jahrzehnten scheiden diese geburtenstarken Jahrgänge jedoch sukzessiv aus dem Erwerbsleben aus. Sie könnten nur dann halbwegs ausreichend ersetzt werden, wenn die nachrückenden geburtenschwachen Jahrgänge mehr ExpertInnen hervorbringen als frühere Kohorten. Nach Angabe der Bundesagentur für Arbeit (2015a) ist die Zahl von Personen mit einem ingenieurwissenschaftlichen Abschluss in den letzten 10 Jahren deutlich angewachsen (BA 2015a: 4), gemessen am künftigen Bedarf bringen die technischen Studiengänge jedoch nach wie vor zu wenig NachwuchsakademikerInnen hervor (vgl. Abbildung 21). Würden die in Abbildung 21 aufgeführten

Alterskohorten in zwei große Gruppen, das heißt die eine Gruppe (A) würde sich aus den Kohorten „unter 25 Jahre“ und „25 bis unter 35 Jahre“ und die andere Gruppe (B) würde sich aus den Kohorten „35 bis unter 50 Jahre“ und „50 Jahre und älter“ bilden, wird anschaulich, dass die bisherigen Bildungsexpansionen nicht ausreichen. Die zuvor beschriebene erste Gruppe (A) könnte den sukzessiven Austritt aus dem Erwerbsleben der beschriebenen zweiten Gruppe (B) bei weitem nicht auffangen.

Darüber hinaus sind in diesem Zusammenhang drei weitere Aspekte zu berücksichtigen: Darunter die Studienbeteiligung in ingenieurwissenschaftlichen Fachdisziplinen, die Abbruchquoten sowie die AbsolventInnenzahlen in dieser Fächergruppe.

Im Folgenden wird in zunächst ein Überblick über die Studentenschaft der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften im Zeitvergleich der Studienjahre 2009/ 2010 bis 2013/ 2014 differenziert nach Herkunft und Geschlecht gegeben:

Abbildung 22: Entwicklung der Studierendenbeteiligung der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften insgesamt und differenziert nach Geschlecht sowie nach deutschen und ausländischen StudentInnen



Zeitvergleich der Studienjahre; jeweils SoSe und nachfolgendes WiSe

ist zu entnehmen, dass die Studienbeteiligung in der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften insgesamt über die Jahre kontinuierlich gestiegen ist. Während hier im Studienjahr 2009/ 2010 noch 383.931 StudentInnen eingeschrieben sind, steigt im Studienjahr 2013/ 2014 die Anzahl der Studierenden auf 528.420 an. Dieser positive Trend wird zum Großteil von männlichen, deutschen Studentenschaft getragen (s. auch Abschnitt 4.2). Ferner kommt im Studienjahr 2009/ 2010 nur knapp jede/r siebte StudentIn aus dem Ausland. Die Anzahl der ausländischen StudentInnen ist im Studienjahr 2013/ 2014 zwar ebenfalls gewachsen, ihr Anteil an allen StudentInnen mit ingenieurwissenschaftlicher Ausrichtung hat sich jedoch nur geringfügig verändert. Unter dem Genderaspekt ist jedoch auffällig, dass deutlich mehr Frauen aus dem Ausland ein Studium mit diesem Hintergrund aufnehmen. Anteilig an der Gruppe ‚ausländische Studierende‘ war im Durchschnitt über die hier aufgeführten Studienjahre jede vierte Frau in der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften eingeschrieben. An der Gruppe ‚Frauen‘ orientiert, studierte im Studienjahr 2009/ 2010 anteilig fast jede fünfte Frau aus dem Ausland und im Studienjahr 2013/ 2014 jede vierte Frau aus dem Ausland in Deutschland – ein Indiz, dass der Beruf der IngenieurInnen in anderen Ländern eine deutlich höhere Attraktivität für Frauen darstellt. Darüber hinaus kann gemutmaßt werden, dass die Basis hierfür bereits im Schulsystem gelegt worden ist, da die Schulbildung in anderen Ländern (teilweise) deutlich stärker mathematisch und naturwissenschaftlich ausgerichtet ist.

Daran anschließend wird nun eine Betrachtung der Entwicklung der StudienanfängerInnen des ersten Hochschulseesters als auch des ersten Fachseesters vorgenommen.

Der größte Anstieg zur Aufnahme des Erststudiums in der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften, hier erkennbar über die Angaben des ersten Hochschulseesters, ist im Studienjahr 2011/ 2012 erfolgt. Während 2010/ 2011 noch 93.417 StudienanfängerInnen ein Erststudium aufnahmen, waren es im Studienjahr 2011/ 2012 bereits 116.528 StudienanfängerInnen im Erststudium (vgl.). Diese Entwicklung setze sich nicht fort. Im Studienjahr 2012/ 2013 sinkt die Erststudienaufnahme auf 106.910 StudienanfängerInnen und stieg 2013/ 2014 leicht auf 109.954 StudienanfängerInnen an.

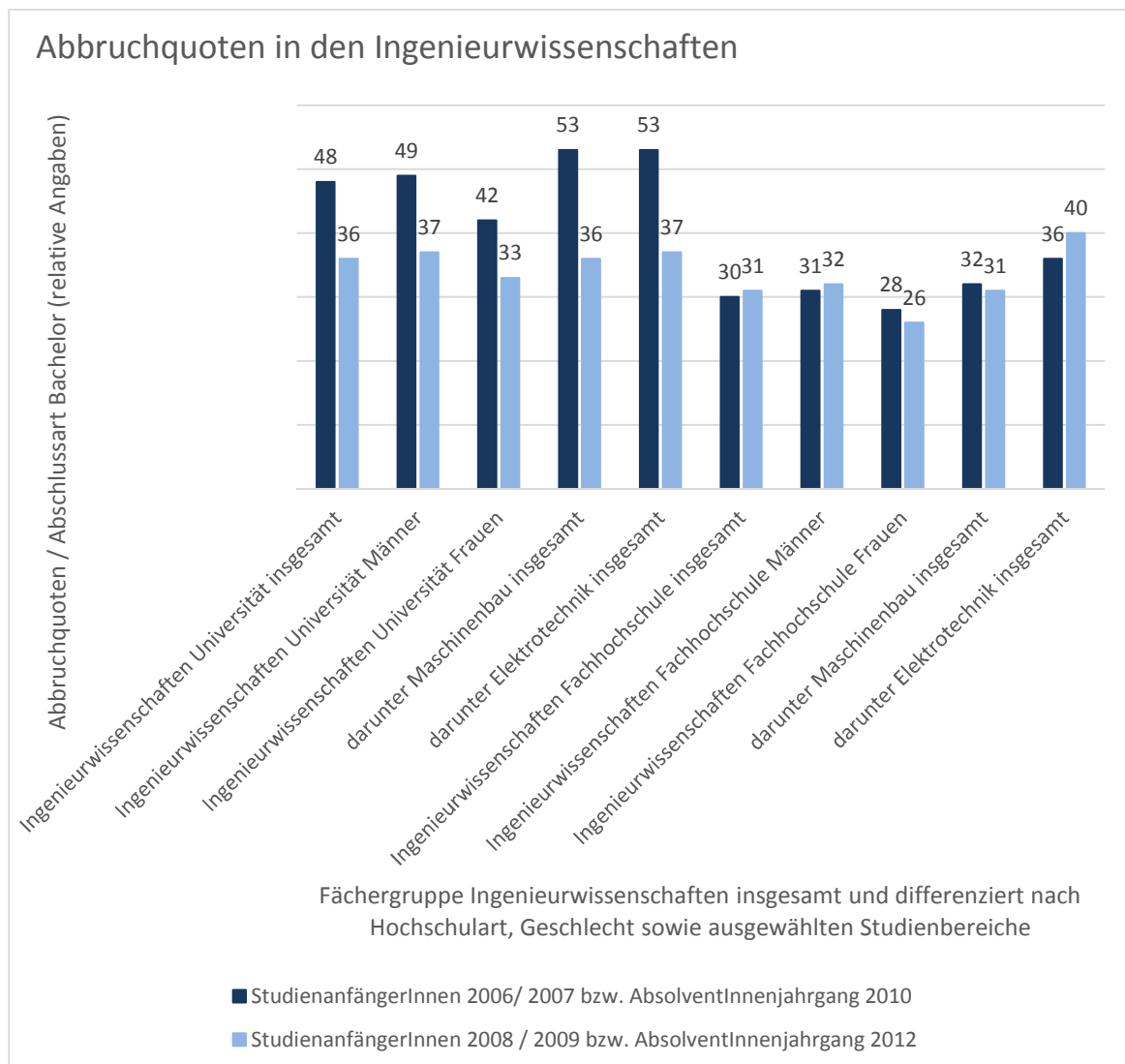
Interessant ist auch die Betrachtung der StudienanfängerInnen des ersten Fachseesters. Hierunter sind Personen gefasst, die sowohl ein Erststudium (1. Hochschulseester) aufgenommen haben, als auch solche, die das Studienfach gewechselt haben.

Insgesamt ist die Zahl der Personen, die das Studienfach gewechselt haben, im Beobachtungszeitraum 2009/ 2010 bis 2013/ 2014 gestiegen. Auch hier ist im Studienjahr 2011/ 2012 ein

eindeutiger Anstieg zu verzeichnen. Im Vergleich: Im Studienjahr 2010/ 2011 sind es insgesamt 126.039 StudienanfängerInnen des ersten Fachsemesters, im Studienjahr 2011/ 2012 ist hierbei die Beteiligung der StudienanfängerInnen auf 156.317 angestiegen. Im darauffolgenden Studienjahr hat sich die Zahl nur leicht positiv weiterentwickelt und schließt zunächst im Studienjahr 2013/ 2014 mit 165.905 StudienanfängerInnen ab. Das steigende Interesse bei den StudienanfängerInnen, vor allem bei den männlichen, deutschen Studenten, ist meines Erachtens auf die fortwährenden Diskussionen eines Fachkräftemangels und daher mit guten Beschäftigungsaussichten verknüpft. Auch die Zahl der weiblichen StudienanfängerInnen ist über den betrachteten Zeitraum kontinuierlich gestiegen. Diese insgesamt positive Entwicklung, die auch auf die doppelten Abitur-Jahrgänge und die Aussetzung der Wehrpflicht zurückzuführen ist (s. auch BA 2012a: 25), wird durch die rückläufigen Abbruchquoten in den Ingenieurwissenschaften unterstützt.

Die nachstehende Abbildung 22 zeigt eine Übersicht über die Abbruchquoten in der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften insgesamt und differenziert ferner nach Hochschulart, Geschlecht sowie ausgewählte Studienbereiche der Ingenieurwissenschaften.

Abbildung 22: Abbruchquoten in der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften insgesamt und differenziert nach Hochschulart, Geschlecht und ausgewählten Studienbereichen



Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung Heublein et al. 2014: 2, 17-18

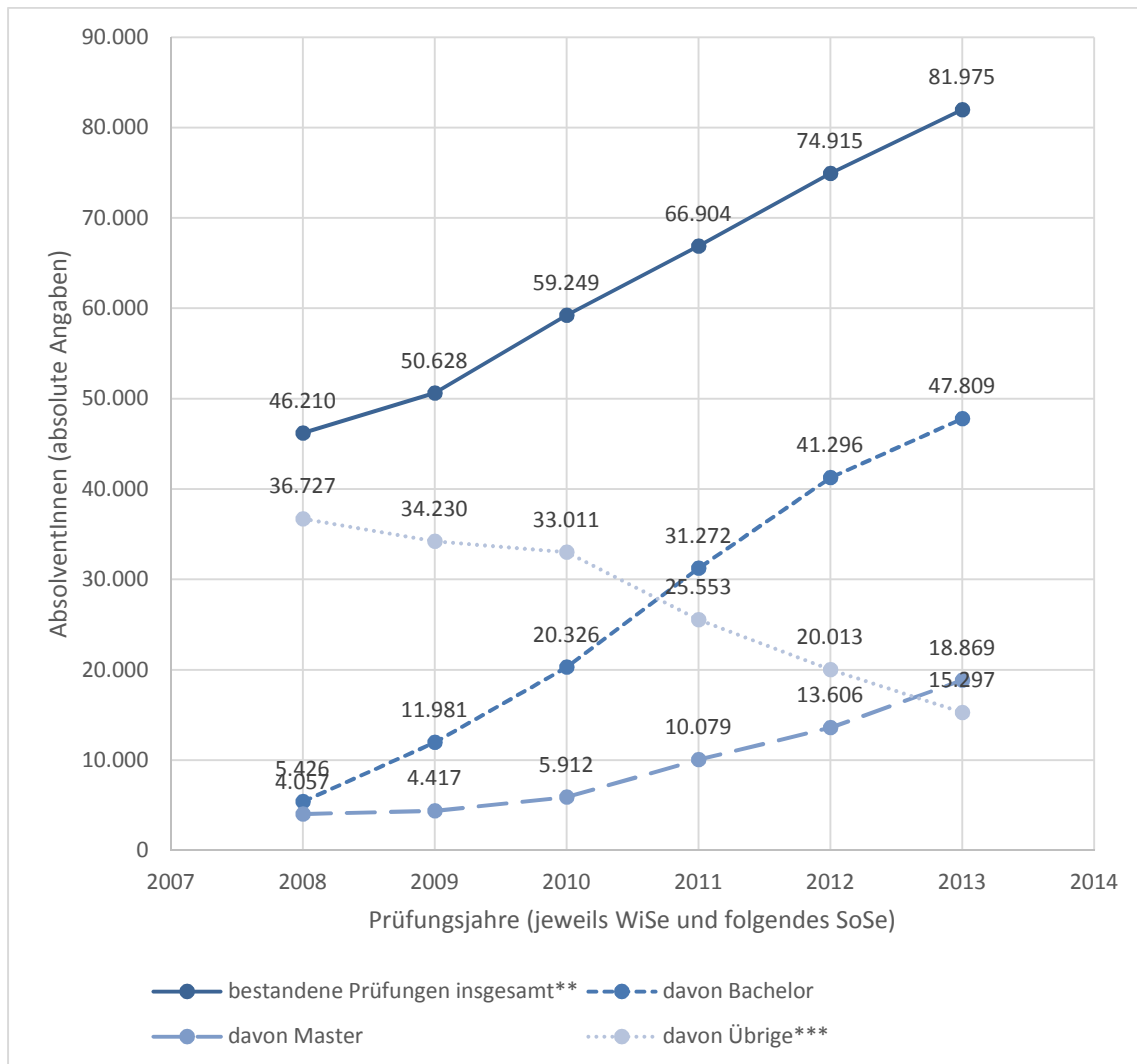
Die vorliegende Abbildung 22 vergleicht die Entwicklung der Abbruchquoten der AbsolventInnenjahrgänge 2010 und 2012. Während die Abbruchquoten der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften 2010 an Universitäten noch überdurchschnittlich hoch ist, das heißt jede/r zweite StudentIn (48 Prozent) bricht das Studium ab, ist es 2012 nur noch jede/r dritte (36 Prozent) (vgl. Abbildung 22).

An Fachhochschulen zeichnet sich eine andere Entwicklung ab. Hier liegt die Abbruchquote zwar unter der der Universitäten, weist jedoch eine leicht gegenläufige Entwicklung auf. Es ist davon auszugehen, dass dies ursächlich aus dem Studienbereich der Elektrotechnik abzuleiten ist. Die Abbruchquote im AbsolventInnenjahr 2012 weist hier bei 40 Prozent aus. Unter dem

Genderaspekt fällt auf, dass unabhängig der Hochschulart die Abbruchquote der Frauen in den Bezugsjahren 2010 und 2012 geringer ist als die der Männer. An Universitäten liegt die Differenz zu den Männern bei neun und an Fachhochschulen bei zwei Prozentpunkten. Frauen nehmen zwar seltener ein ingenieurwissenschaftliches Studium auf, es lässt jedoch vermuten, dass sich diejenigen, die sich für solch ein Studium entscheiden, sich bewusst entscheiden und wissen, was sie inhaltlich erwartet und daher seltener ihr Studium abbrechen.

Hieran anschließend werden nun die AbsolventInnenzahlen der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften betrachtet. Nach Angabe der Hochschulrektorenkonferenz (2014: 32) können im Prüfungsjahr 2013 von insgesamt 408.713 Hochschulabschlüssen zunächst in der Fächergruppe Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 139.756 Abschlüsse (\cong 34 Prozent) gefolgt von 81.975 Abschlüssen in den Ingenieurwissenschaften (\cong 20 Prozent) verzeichnet werden. Damit haben die Ingenieurwissenschaften einen leichten Vorsprung gegenüber der Fächergruppe Sprach- und Kulturwissenschaften (75.720 Abschlüsse \cong 18,5 Prozent) (Hochschulrektorenkonferenz 2014: 32). Die nachstehende Abbildung 23 bildet die Entwicklung der AbsolventInnenzahlen der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften insgesamt und nach Prüfungsgruppen der Prüfungsjahre 2008 bis 2013 ab:

Abbildung 23: Entwicklung der AbsolventInnenzahlen der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften insgesamt und nach Prüfungsgruppen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HRK Hochschulrektorenkonferenz 2014: 71⁵⁸

Abbildung 23 ist zu entnehmen, dass die Anzahl der bestandenen Prüfungen der Ingenieurwissenschaften insgesamt über die Prüfungsjahre 2008 (46.210) bis 2013 (81.975) signifikant gestiegen ist. Im Prüfungsjahr 2013 entfielen davon 58 Prozent (47.809) auf den Bachelorabschluss und 23 Prozent (18.869) auf den Masterabschluss. Die Kategorie ‚Übrige‘ schließt alle Abschlüsse ein, die hier nicht angeführt sind. Darunter sind beispielsweise Lehramtsabschlüsse, Bachelor und Master geführt, die in den Ingenieurwissenschaften weniger favorisiert

⁵⁸ „*Das Prüfungsjahr beinhaltet das jeweilige WiSe und das darauffolgende SoSe; **Prüfungen insgesamt ohne Promotion; ***Übrige einschließlich Lehramt-BA und Lehramt-MA“ (HRK Hochschulrektorenkonferenz 2014: 74)

werden. Es ist jedoch anzunehmen, dass die auslaufenden Diplomabschlüsse die rückläufige Entwicklung von 2008 bis 2013 verstärken.

Wie zu Beginn beschrieben, bewegt sich die Arbeitslosigkeit in den Ingenieurwissenschaften auf niedrigem Niveau und nicht jede Person, die einen ingenieurwissenschaftlichen Abschluss erworben hat, nimmt in diesem Bereich eine Tätigkeit auf (s. auch BA 2015a: 5).

Trotz der hier eruierten positiven Entwicklung der Studentenschaft und der signifikant gesunkenen Abbruchquoten zeigt der Blick auf die sozialversicherungspflichtig-beschäftigten IngenieurInnen noch keine Entspannung der Arbeitsmarktentwicklung. Die gut ausgebildeten geburtenstarken Jahrgänge werden in den nächsten Jahrzehnten nach und nach aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Die bisherigen Bildungsexpansionen können diese Lücke nicht ausreichend decken. Ferner wird die Verfügbarkeit der ExpertInnen über das regionale Mismatch (vgl. Abschnitt 4.1) beeinflusst, da Angebot und Nachfrage zusammenkommen müssten. Größere räumliche Distanzen sind in der Regel mit einem Umzug verbunden, zu dem nicht alle ExpertInnen bereit sind und erst recht nicht, wenn die Familie mitgetroffen ist. So deutet einiges darauf hin, dass schon mittelfristig von einer Fachkräfteverknappung in den Ingenieurwissenschaften und hier in bestimmten Berufshauptgruppen auszugehen ist.

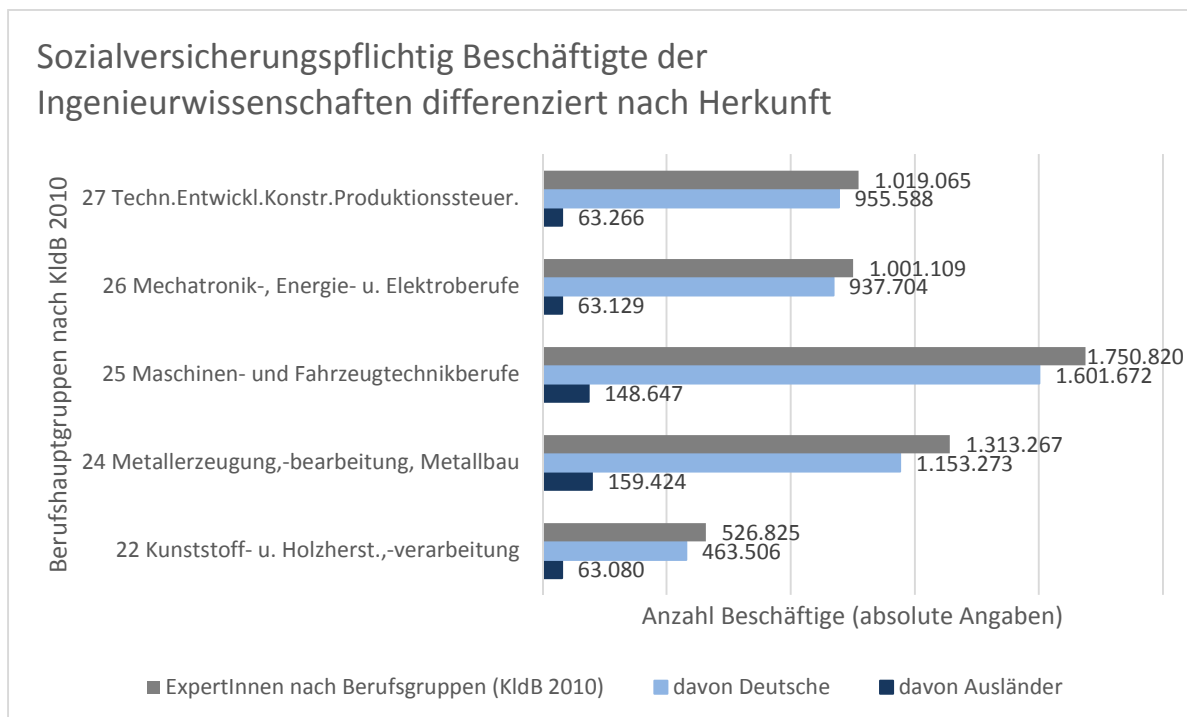
4.4. Die Arbeitsmarktsituation der IngenieurInnen unter dem Aspekt Migrationshintergrund

Wie zuvor in Abschnitt 4.3 dargelegt, stellt der demografische Wandel Deutschland sowie andere europäische Ländern vor ein ernstzunehmendes Problem. Deutschland ist auf die Zuwanderung insbesondere aus Drittstaaten sowie eine deutlich stärkere Partizipation von Personen mit Migrationshintergrund, die bereits hier leben, angewiesen, denn eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen und Älteren können den zukünftigen Bedarf nicht decken. Während die Studienbeteiligung in den Ingenieurwissenschaften von ausländischen StudentInnen in Deutschland in Abschnitt 4.3 () dargelegt ist, gibt der folgende Abschnitt einen kurzen Überblick über die Arbeitsmarktsituation der IngenieurInnen unter dem Aspekt Migration. Aufgrund der vorliegenden Datenlage wird die derzeitige Partizipation an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie den Arbeitslosen ausschließlich entlang von ausländischen

IngenieurInnen nach ausgewählten Berufshauptgruppen der KldB 2010 betrachtet. Daran anschließend wird die Bildungsstruktur von MigrantInnen in Deutschland kurz umrissen.

Die nachstehende Abbildung bildet die Partizipation und Verteilung von ausländischen IngenieurInnen in den ausgewählten Berufshauptgruppen 22 sowie 24 bis 27 ab:

Abbildung 24: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Herkunft und ausgewählten Berufshauptgruppen

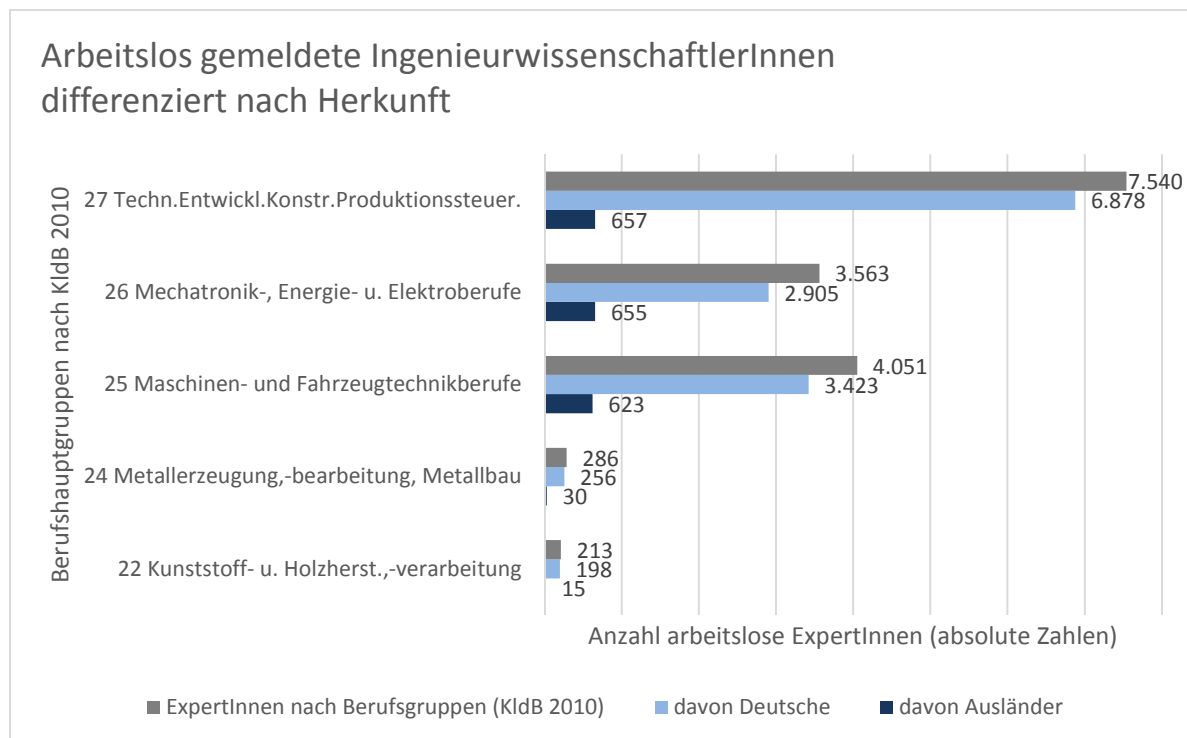


Quelle: Eigene Darstellung; Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Berichtsmonat Dezember 2014. Stand: 28.07.2015

Aus Abbildung 24 wird deutlich, dass die Partizipation von ausländischen Beschäftigten an den sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen insgesamt in den hier ausgewählten Berufshauptgruppen gering ist. In den Berufshauptgruppen *Mechatronik-, Energie- und Elektroberufe* (26) und *Technische Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionssteuerungsberufe* (27) ist jede/r Sechzehnte, in der Berufshauptgruppe *Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe* (25) ist es ungefähr jede/r Zwölfte und in den Berufshauptgruppen *Kunststoffherstellung und -verarbeitung, Holzbe- und -verarbeitung* (22) und *Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe* (24) ist jede/r Achte ein/e ausländische/r IngenieurIn. Die größte Anzahl an ausländischen sozialversicherungspflichtigen IngenieurInnen ist in den Berufen *Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe* (24) mit 159.424 und *Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe* (25) mit 148.647 Beschäftigten vertreten (vgl. Abbildung 24).

Hieran anschließend wird die Arbeitslosigkeit für 2014 in den ausgewählten Berufsgruppen nach Herkunft dargelegt:

Abbildung 25: Arbeitslos gemeldete IngenieurInnen differenziert nach Herkunft und ausgewählten Berufshauptgruppen



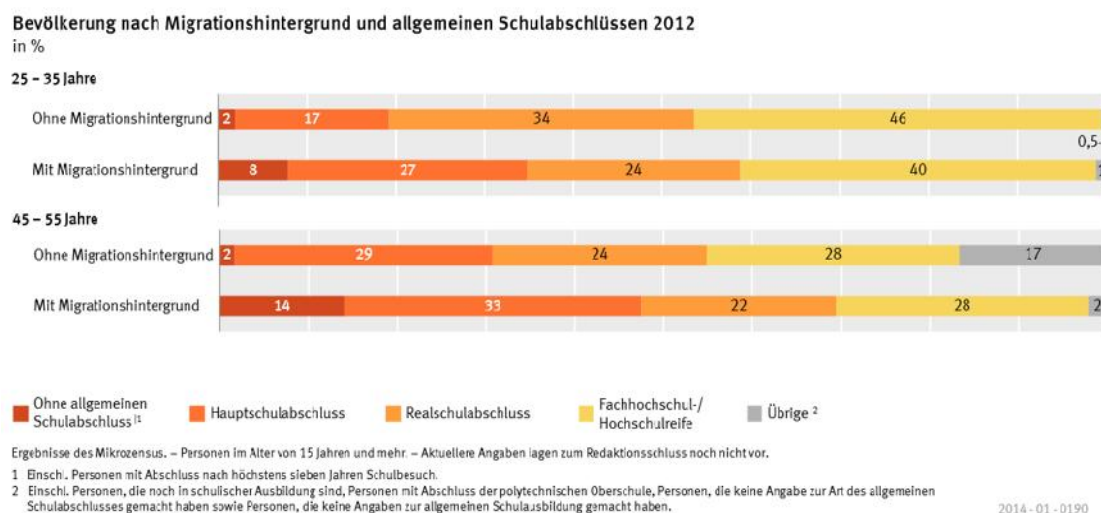
Quelle: Eigene Darstellung; Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Berichtsmonat Dezember 2014. Stand: 28.07.2015

Unter den arbeitslos gemeldeten IngenieurInnen zeichnet sich ein ganz anderes Bild ab. Wie bereits festgestellt, bewegt sich die Arbeitslosigkeit in den hier angesprochenen ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen auf sehr geringem Niveau. Die Anzahl Personen, die hier von Arbeitslosigkeit betroffen sind, ist, ähnlich wie unter dem Aspekt Geschlecht, auch unter dem Aspekt Migration verschwindend gering. Dies ist damit zu erklären, dass die Partizipation dieser Personengruppen am Arbeitsmarkt im Vergleich zu deutschen Ingenieuren dürftig ist (s. auch Abschnitt 2.3.3). In den Berufen *Kunststoffherstellung und -verarbeitung, Holzbe- und -verarbeitung* (22) sind gerade mal 15 IngenieurInnen arbeitslos gemeldet und in der *Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe* (24) sind es 30 IngenieurInnen. Deutlich mehr und dennoch auf niedrigen Arbeitslosenstand sind die Berufshauptgruppen *Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe* (25) mit 623 arbeitslosen IngenieurInnen, *Mechatronik-, Energie- und Elektroberufe* (26) mit 655 Arbeitslosen und schließlich *Technische Forschungs-, Entwicklungs-*

, Konstruktions- und Produktionssteuerungsberufe (27) mit 657 arbeitslosen IngenieurInnen vertreten.

Ferner wird nun die Bildungsstruktur von Personen mit Migrationshintergrund thematisiert. Insgesamt ist zunächst festzuhalten, dass es eine offensichtliche Korrelation; unabhängig ob mit oder ohne Migrationshintergrund, zwischen dem Bildungsabschluss der Eltern und ihren Kindern besteht. Je höher der Bildungsabschluss der Eltern, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ihr/e Kind/er eine höhere Schule besuchen. Nach Angabe des Statistisches Bundesamt (2014d: 81) können bei Eltern, die einen Fachhoch- oder Hochschulabschluss vorweisen – ihr Anteil liegt bei 38,3 Prozent von 10.743 – 61,3 Prozent ihrer Kinder ein Gymnasium besuchen. Die Kinder von Eltern mit einem Hauptschulabschluss (20,7 Prozent) hätten lediglich zu 7,8 Prozent ein Gymnasium besucht. Die erste Generation, die in Deutschland als GastarbeiterInnen einwandert ist, hatte eher einen niedrigeren Bildungsstand. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass mit jeder jüngeren Generation die höheren Bildungsabschlüsse zunehmen. Dies wird auch aus der nachstehenden Abbildung 26 deutlich.

Abbildung 26: Bevölkerung nach Migrationshintergrund und allgemeinen Bildungsabschlüssen 2012



Quelle: Auszug, Statistisches Bundesamt 2014d: 79

Während 14 Prozent der Alterskohorte ‚45 bis 55 Jahre‘ noch ohne einen allgemeinen Schulabschluss ist, ist es in der Alterskohorte ‚25 bis 35 Jahre‘ fast nur die Hälfte (8 Prozent). Die größte Veränderung des Bildungsstandes wird über die Erlangung der Fachhochschul- und

Hochschulreife deutlich. In der Alterskohorte ‚45 bis 55 Jahre‘ werden für das Jahr 2012 noch 28 Prozent der genannten Abschlüsse festgehalten, während der Anteil der Alterskohorte ‚25 bis 35 Jahre‘ bereits auf 46 Prozent angestiegen ist (s. Abbildung 26). Dass es MigrantInnenkinder deutlich schwerer haben, wird über den Vergleich mit Kinder ohne Migrationshintergrund offensichtlich. Hierzu ist schließend festzuhalten, dass das Bildungsniveau der jüngeren Kohorten deutlich besser ist als das der älteren Kohorten, die Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund in der jüngeren Kohorte jedoch größer werden (s. Abbildung 26).

Auch die beruflichen Bildungsabschlüsse von Personen mit Migrationshintergrund verweisen auf ein großes Arbeitskräftepotenzial, dass meiner Ansicht nach über eine deutlich stärkere Förderung und Beratung dieser Personengruppe unterstützt werden könnte. Im Jahr 2012 hatten von 51.931 Personen mit einem beruflichen Bildungsabschluss 6.653 Personen einen Migrationshintergrund (vgl. Statistisches Bundesamt 2014d: 80). Innerhalb dieser Gruppe entspricht dies einem Anteil von rund 52 Prozent, wovon wiederum fast sieben Prozent einen Fachhochschulabschluss und rund 17 Prozent einen Hochschulabschluss erworben haben. Dem gegenüber stehen die MigrantInnen ohne einen beruflichen Bildungsabschluss. Ihr Anteil beläuft sich auf fast 48 Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt 2014d: 80). In einer wissensbasierten Gesellschaft wie Deutschland ist Bildung die wichtigste Ressource und dient der Sicherung des Wettbewerbsstandorts sowie einem gleichberechtigten Zugang zum gesellschaftlichen, kulturellen aber auch politischen Leben.

4.5. Zwischenfazit

Für dieses Kapitel lässt sich resümieren, dass derzeit in den Ingenieurwissenschaften noch nicht von einem breiten Fachkräftemangel ausgegangen werden kann. Unter bestimmten Aspekten deuten sich jedoch bereits heute eine Fachkräfteverknappung in ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen und damit möglicherweise auch für die Windenergiebranche an.

Ferner ist im Hinblick auf die geplanten Ausbauziele der erneuerbaren Energien ein positiver Beschäftigungseffekt insbesondere für die Windenergiebranche zu erwarten (s. Abschnitt 3.3). Darüber hinaus gewinnen ‚weiche‘ Faktoren, wie der zunehmende Wertewandel, der die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben priorisiert, an Gewicht (s. auch Abschnitt 1.5).

Mit Blick auf die Forschungsfrage, wie sich die personelle Zusammensetzung in der Windenergie gestaltet, ist festzuhalten, dass Frauen und Personen mit Migrationshintergrund kaum am Arbeitsmarkt der Ingenieurwissenschaften partizipieren und die hauptsächlich sozialversicherungspflichtige Erwerbstätigkeit überwiegend von IngenieurInnen der Kohorte ‚35 bis unter 50 Jahre‘ getragen wird. Die zweitstärkste Kohorte ist hierbei ‚50 Jahre und älter‘: ein sicherer Hinweis, dass die bisherigen Bildungsbemühungen diese Lücke nicht decken können. Im Zuge der demografischen Entwicklung wird der Fachkräftemarkt einerseits schrumpfen und andererseits vielfältiger. In diesem Zusammenhang soll der Forschungsfrage nachgegangen werden, wie die Bedeutung von Diversity Management im KMU-Sektor der Windenergiebranche wahrgenommen und eingeschätzt wird.

Empirischer Teil

Über die bereits eingangs aufgeführten Forschungsfragen:

„Wie wird die Bedeutung von Diversity Management im KMU-Sektor der Windenergiebranche wahrgenommen und eingeschätzt?“

„Welche Gründe lassen sich für die Nutzung bzw. Nichtnutzung dieses Konzepts erkennen?“,

ist zunächst ein Rahmen gegeben worden, das heißt für die Präzisierung und Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes der wesentlichen Aspekte, die in der Untersuchung eine wesentliche Rolle spielen. In den vorangegangenen Kapiteln des theoretischen Teils der vorliegenden Arbeit (Kapitel 1 bis 4) ist damit der aktuelle Forschungsstand des theoretischen Bezugsrahmens dargelegt worden. Aus den Forschungsfragen und dem theoretischen Teil ist eine Hypothese formuliert worden, dessen Überprüfung wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit darstellt:

„Diversity Management ist ein besonders wirksames, aber auch wenig genutztes Instrument für die MitarbeiterInnenbindung und -gewinnung im KMU-Sektor der Windenergiebranche.“

Der empirische Teil hat einen explorativen Charakter. Das Verständnis dabei liegt in der Untersuchung von bislang unbekannten Zusammenhängen. Während in der empirischen Sozialforschung zur Erkundung eines Forschungsfeldes charakteristisch beispielsweise die Art der Untersuchung zunächst über offene Befragungen und Feldbeobachtung beschrieben wird, ist hier eine andere Herangehensweise gewählt worden⁵⁹. Die empirische Erhebung basiert auf zwei aufeinander aufbauende Phasen, die als qualitativ⁶⁰ einzuordnen sind. Diese setzen sich aus einer (nicht-repräsentativen) Online-Unternehmensbefragung mit Personalverantwortli-

⁵⁹ Die Wahl der Erhebungsmethoden sowie deren Reihenfolgen erscheint für das vorliegende Forschungsvorhaben geeignet zu sein und begründet sich folgendermaßen: Die Online-Unternehmensbefragung ist zu Beginn für die Hypothesenprüfung sowie Thesengenerierung gewählt worden, da hiermit eine Übersicht und erste Erkenntnisse über die Zielgruppe zu erwarten sind. Darauf aufbauend ist eine ExpertInnenbefragung durchgeführt worden, die sich die Expertise der ExpertInnen zunutze gemacht hat, eine Überprüfung der Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragung durchzuführen.

⁶⁰ „Qualitative Verfahren werden als alternative, eigenständige Methoden zur Erhebung und Auswertung von Daten angesehen, die ihre Leistungsfähigkeit auch bei der Prüfung von Hypothesen unter Beweis stellen.“ (Diekmann 2010: 532)

chen aus dem KMU-Bereich der Windenergie (N = 39) (Erste Phase) und einer ExpertInnenbefragung mit 16 Interviews (Zweite Phase) zusammen. Eine nähere Beschreibung der jeweiligen Erhebungen erfolgt in den folgenden Abschnitten.

Der empirische Teil gliedert sich in vier Kapitel. Kapitel 5 stellt zunächst die Erhebungsmethoden und Analyseverfahren der Online-Unternehmensbefragung sowie die Unternehmensstruktur der beteiligten KMU der Windenergie kurz vor. Daran anschließend erfolgt die Auswertung der erhobenen Daten der Online-Unternehmensbefragung. Darauf aufbauend werden in Kapitel 6 die geführten ExpertInneninterviews aufgegriffen. Dazu werden auch hier zunächst die Erhebungsmethoden und die Analyseverfahren als auch die ExpertInnen und ihre fachlichen Ausrichtungen beschrieben, bevor eine Auswertung und Interpretation der Ergebnisse vorgenommen wird.

Daran anschließend werden in Kapitel 7 ein gestaltungsorientiertes Modell bzw. zwei theoretische, (weiter)entwickelte Modelle für das Diversity Management vorgestellt, die aus der Theorie und der Empirie der vorliegenden Arbeit abgeleitet sind. Ein Abschluss erfolgt über Kapitel 8, das eine kritische Diskussion der wichtigsten Ergebnisse sowie ein Fazit und Ausblick der Arbeit bietet. Darüber hinaus wird eine mögliche theoretische Anschlussmöglichkeit, das heißt ein weitergehendes Forschungsvorhaben, kurz umrissen.

5. Eine Online-Unternehmensbefragung

Das Ziel der Online-Unternehmensbefragung ist einerseits eine Hypothesenüberprüfung und andererseits sollen Erkenntnisse über Bekanntheit, Bedeutung, Potenzial und Relevanz von Diversity Management in KMU der Windenergie gewonnen werden.

5.1. Erhebungsmethoden

Der folgende Abschnitt 5.1.1 beschreibt und begründet das gewählte Forschungsdesign und das angewandte Analyseverfahren. Daran anschließend wird in Abschnitt 5.1.2 eine Übersicht und Beschreibung der Unternehmensstruktur der teilnehmenden KMU der Windenergie gegeben.

5.1.1. Erhebungsmethode und Analyseverfahren der Online-Befragung

Die Online-Unternehmensbefragung dient der Hypothesenprüfung sowie einer Thesengenerierung, indem Kontext- und Betriebswissen der Zielgruppe abgefragt werden⁶¹. Die Zielgruppe dieser Befragung sind Personen aus der Praxis, das heißt Personalverantwortliche aus dem KMU-Bereich der Windenergie, die innerhalb der Wertschöpfungskette von Windenergieanlagen-Herstellern, Zulieferern und Projektierern über Serviceunternehmen reichen.

Zu diesem Zweck ist ein Onlinefragebogen entwickelt worden, der grob in drei Themengebiete gegliedert werden kann:

- Unternehmenskennzahlen, darunter unter anderem die Angaben zur quantitativen und qualitativen Personalstruktur
- Angaben zu Diversity Management und anderen Instrumenten der Fachkräftesicherung
- Erfahrungen mit bzw. Einschätzungen zu einem Fachkräftemangel

⁶¹ Die Wahl dieser Methodik erscheint geeignet, da ausgehend von den Forschungsfragen und dem theoretischen Hintergrund eine Hypothese formuliert ist, die mit Hilfe der Online-Unternehmensbefragung überprüft werden soll und diese hierfür eine gute Grundlage bietet, da eine Übersicht und erste Erkenntnisse über die Zielgruppe gesammelt werden können. Dieses Verfahren dient damit ferner der Thesengenerierung.

Über den Onlinefragebogen ist zu eruieren, inwiefern das Konzept Diversity Management in KMU der Windenergie bekannt ist und welche Bedeutung diesem beigemessen wird. Ferner ist in diesem Zusammenhang zu erschließen, welche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung umgesetzt oder geplant werden. Darüber hinaus soll ein erster Überblick über die Qualifikationsstruktur und die vorwiegenden fachlichen Ausrichtungen in KMU der Windenergie gegeben werden, da die amtliche Statistik die Windenergie als Wirtschaftszweigklassifikation nicht erfasst (s. Abschnitt 4). Ferner soll hierbei eruiert werden, inwiefern AkademikerInnen im Hinblick auf die ausgewählten Diversity-Aspekte ‚Frauen‘, ‚Ältere‘ und ‚Personen mit Migrationshintergrund‘ mit einem naturwissenschaftlich-technischen Hintergrund in den Unternehmen der Windenergie partizipieren. Darüber hinaus ist zu ergründen, welche Erfahrungen die KMU der Windenergie mit einem Fachkräftemangel gemacht haben, aber auch, welche Einschätzungen sie haben, zukünftig von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein. Diese Erfahrungen oder Einschätzungen könnten ähnlich dem Bericht ‚Workforce 2000‘ des Hudson Instituts (s. Abschnitt 1.1) Aufschluss darüber geben, welche Relevanz Diversity und Diversity Management haben oder zukünftig einnehmen könnten. Abschließend sind die TeilnehmerInnen gefragt worden, ob sie Interesse hätten, ein Interview zu führen. Hieraus haben sich leider keine ernsthaften Rückmeldungen ergeben, die zur Kontaktaufnahme für die geplanten ExpertInnengespräche genutzt werden könnten.

Parallel zur Erstellung des Onlinefragebogens⁶² ist eine Unternehmensdatenbank erstellt worden. Die Unternehmensdaten sind überwiegend im Internet zum Beispiel über die Unternehmenswebsites, Stellenausschreibungen und Messeauftritte der Unternehmen sowie über die Marktübersicht des Bundesverbandes WindEnergie e. V. (BWE 2011: 158 ff.) recherchiert und in einer Excel-Datenbank festgehalten worden. Dabei sind bundesweit 436 Unternehmen in die Datenbank aufgenommen worden, die vornehmlich als KMU einzuschätzen⁶³ und die über

⁶² In Anlehnung an Herrmann, Homburg und Klarmann (2008: 43) kann die Vorgehensweise bei der Erstellung des Online-Fragebogens in sechs Schritten nachvollzogen werden: 1. Entscheidung über den Frageninhalt, 2. Entscheidung über Fragenformate, 3. Entscheidungen über Fragenformulierungen, 4. Entscheidung über Fragenreihenfolge, 5. Entscheidungen über äußere Gestaltung des Fragebogens und 6. Pre-Test, Revision und endgültige Fertigstellung des Fragebogens.

⁶³ Eingeschätzt deshalb, da sofern aufgeführt, lediglich die Anzahl der MitarbeiterInnen berücksichtigt worden ist. Für eine Kategorisierung der Unternehmensgröße nach der KMU-Definition der Europäischen Gemeinschaft (2006) hätten der Jahresumsatz oder die Bilanzsumme zusätzlich recherchiert bzw. in der Befragung abgerufen werden müssen. Nach Durchführung und der Reflexion der Pretests ist auf die Abfragung dieser Kennzahlen verzichtet worden, da hier einerseits die Einschätzung bestand, dass sich damit das Risiko eines Abbruchs der

ihre Produkte oder Dienstleistungen⁶⁴ der Windenergie zuzuordnen sind. Davon ausgenommen sind Unternehmen, die in den Fachausrichtungen Finanzen, Recht, Marketing und Medien tätig sind. Beim Aufbau der Unternehmensdatenbank und für eine möglichst erfolgreiche Ansprache bei der Befragung ist darauf geachtet worden, möglichst konkrete AnsprechpartnerInnen, das heißt Personalverantwortliche und ihre Kontaktdaten, einzupflegen, um die Qualität der Aussagen zu erhöhen.

Für die Erstellung und den Versand wurde auf das Softwareangebot von ‚oFb – der onlineFragebogen‘ zurückgegriffen. Die Software ‚SoSci Survey‘ ist speziell für die wissenschaftliche Befragung konzipiert.⁶⁵

Der Onlinefragebogen ist Anfang Juni 2012 direkt, das heißt ohne Voransprache bzw. Vorankündigung der Umfrage per E-Mail, an 436 Unternehmen der Windenergie verschickt worden. Über einen Zeitraum von ungefähr sechs Wochen sind die AdressatInnen in drei Phasen angesprochen worden:

In der *ersten Phase* sind alle Unternehmen über personalisierte Serienmails mithilfe ‚SoSci Survey‘ angeschrieben worden. Für jede verschickte E-Mail ist automatisch ein Link mit gültiger Seriennummer erzeugt worden, um zu gewährleisten, dass die Daten anonym erhoben werden können.

In der *zweiten und dritten Phase* ist mit einem Erinnerungsschreiben an die säumigen AdressatInnen herangetreten worden. Nach Angabe von Porst (2001: 8) und Diekmann (2010: 528) erhöht jede Nachfassaktion die Teilnahmebereitschaft. Nach Abschluss des Befragungszeitraums haben 59 TeilnehmerInnen an der Online-Befragung teilgenommen. Davon sind lediglich die Datensätze genutzt worden, die aufgrund ihrer Anzahl Beschäftigten als KMU eingeordnet werden sowie Produkte und Dienstleistungen für die Windenergiebranche angeboten haben. Daraus folgt, dass Unternehmen mit mehr als 249 Beschäftigten (N = 8)⁶⁶ sowie einem

Befragung erhöht hätte. (s. auch Diekmann 2010: 529) Andererseits sind diese Kennzahlen, welcher Jahresumsatz oder welche Bilanzsumme vorliegt, nicht immer ausgewiesen worden. Das KMU-Verständnis der vorliegenden Arbeit ist in Abschnitt 3.1 unter dem Begriff ‚Windenergiebranche‘ dargelegt.

⁶⁴ Darunter: Aus- und Weiterbildung, Hersteller von Windkraftanlagen (> 100 kW); Zulieferer (elektrischer, elektronischer oder mechanischer Komponenten, Großkomponenten); Service, Wartung und Instandsetzung (zum Beispiel Betriebsführung, Softwarelösungen), Planung (zum Beispiel Repowering, Netze & Netzanbieter, Auf- und Abbau, Entsorgung & Recycling von WEA) sowie Forschung und Entwicklung. (in Anlehnung an: Bundesverband Windenergie e. V. 2011: 158-200)

⁶⁵ SoSci Survey ist ein sogenanntes Softwarepaket von oFb, über welches wissenschaftliche Befragungen kostenlos konzipiert und durchgeführt werden können.

⁶⁶ Davon beschäftigten drei WE-Unternehmen 250 bis 500 Personen und fünf WE-Unternehmen mehr als 500 Personen.

Unternehmen, das keine Angabe über die Beschäftigtenzahl angezeigt hat (N = 1), herausgefiltert worden sind. Ferner sind fehlerhafte Datensätze⁶⁷ (N = 11) bei der Auswertung nicht berücksichtigt worden. Abschließend konnten die Datensätze von 39 KMU der Windenergie genutzt werden. Insgesamt liegt die Antwortquote⁶⁸ nach Abzug der fehlerhaften Datensätze damit bei 11 Prozent ($\hat{=}$ N = 48).

Die Online-Unternehmensbefragung der vorliegenden Arbeit wird in Anlehnung an Diekmann (2010) als qualitative Erhebung eingeschätzt, da hier das Sample (die Stichprobe) der Windenergie nur eine kleine Gruppe abbildet. Diekmann (2010: 532) begründet dies über den wesentlich kleineren Umfang, als sie bei der quantitativen Sozialforschung üblich wäre. Dabei werde versucht, *„das gewonnene Material intensiver auszuwerten und nicht nur auf statistische Kennwerte zu verdichten“* (Diekmann 2010: 532). Der Online-Fragebogen ist sowohl aus geschlossenen, halboffenen und offenen Fragen⁶⁹ konzipiert. Insbesondere die halboffenen und offenen Fragen erlauben, dass nicht nur statistische Kennwerte, sondern auch qualitative Rückmeldungen in der Auswertung berücksichtigt sind.

Aufgrund der überschaubaren Datensätze ist die Auswertung mit MS Excel ausgeführt worden.

⁶⁷ Gemeint sind Datensätze von TeilnehmerInnen, die lediglich durch den Fragebogen geklickt haben. Das heißt der Fragebogen wurde nur angeschaut, ohne Fragen (ernsthaft) bearbeitet zu haben. SoSci Survey speichert nicht nur die Antworten der TeilnehmerInnen, sondern auch, ob ein Fragebogen vollständig abgeschlossen („FINISHED“) oder vorher abgebrochen („LASTPAGE“) werden, wie viel Zeit („TIME“) für die Beantwortung genommen wird und wie hoch der Anteil fehlender Angaben („MISSING“) ist. Diese Variablen sind wichtige Indikatoren für die Qualität der Rückläufe.

⁶⁸ In der Literatur sind zahlreiche Beiträge über die schriftlichen Befragungen und deren Rücklauf- bzw. Antwortquoten zu finden. Die Online-Befragung kann nach Auffassung von Diekmann (2010) *„als Spezialfall der schriftlichen Befragung“* (Diekmann 2010: 521-522) gesehen werden. Die Rahmenbedingungen sind jedoch sehr unterschiedlich. In der Literatur sind explizit zu den Rücklaufquoten von Online-Befragungen keine Angaben auszumachen. Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen von schriftlichen Befragungen lassen sich meines Erachtens keine Rückschlüsse über die Rücklaufquoten der postalischen Befragungen auf die Rücklaufquoten von Online-Befragungen übertragen. Um dennoch ein Beispiel geben zu können, beschreibt Diekmann (2010: 516), dass die Rücklaufquote bei postalische Befragungen und je nach Zielgruppe häufig nur bei fünf Prozent liege.

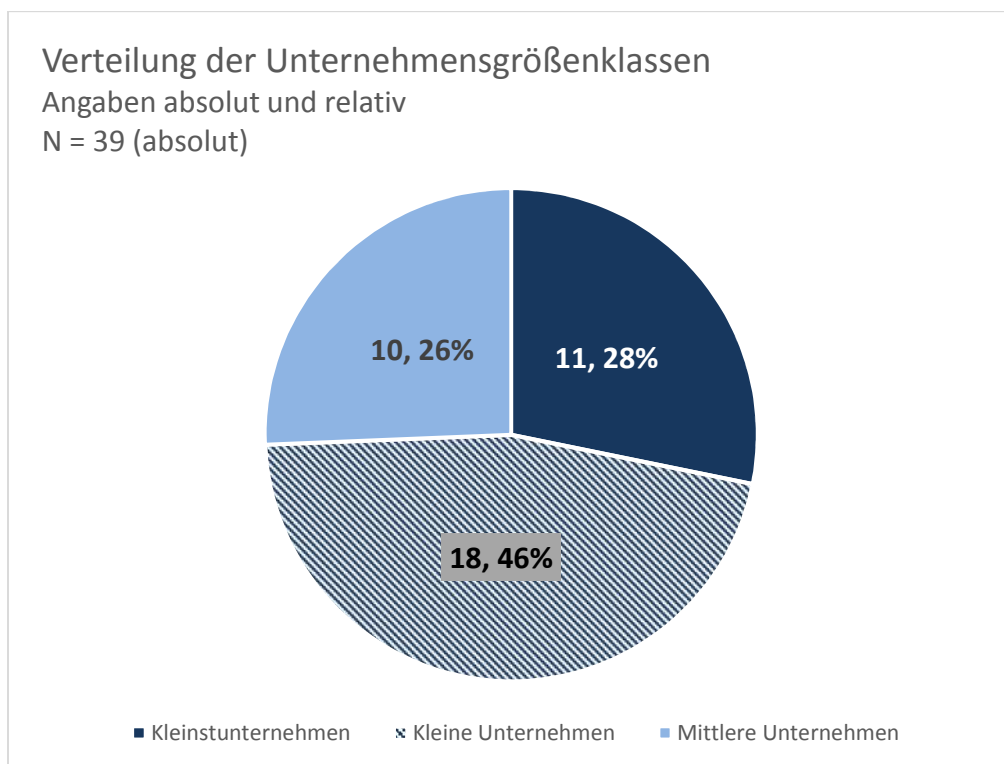
⁶⁹ Das heißt bei den geschlossenen Fragen konnten die TeilnehmerInnen nur aus den vorgegebenen Angaben auswählen, während bei den halboffenen Fragen die TeilnehmerInnen ihre Antwort ausschreiben und bei den offenen Fragen die Antworten frei ausformuliert werden konnten.

5.1.2. Unternehmensstruktur der Online-Befragung

Der folgende Abschnitt gibt Auskunft über die beteiligten KMU der Windenergie. Dabei werden die Verteilung nach Unternehmensgrößen, das Angebot und der Umfang über Produkte und Dienstleistungen für die WE sowie die Ausrichtung nach Märkten dargelegt.

Zunächst wird eine Übersicht der vertretenen Unternehmensgrößen nach Angabe der Beschäftigtengrößenklassen gegeben. Die Kategorisierung der Unternehmensgrößen der beteiligten Unternehmen erfolgt, wie bereits in Abschnitt 3.1 beschrieben, nur in Anlehnung an die KMU-Definition der Europäischen Gemeinschaft (2006). Diese unterscheidet zwischen Kleinunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Dabei wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich das Abgrenzungskriterium bzw. der Schwellenwert der Beschäftigtengrößenklassen berücksichtigt. Inwiefern alle anderen von der Europäischen Gemeinschaft geforderten Kriterien zutreffen, kann hier nicht geprüft werden. Danach lässt sich die Struktur der beteiligten KMU der Windenergie folgendermaßen darstellen:

Abbildung 27: TeilnehmerInnenstruktur nach Beschäftigtengrößenklassen



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Wie viele Mitarbeiter/innen beschäftigt Ihr Unternehmen? Eigene Darstellung in Anlehnung an die KMU-Definition der Europäischen Gemeinschaft 2006

Aus Abbildung 27 wird deutlich, dass kleine Unternehmen (9 bis 49 Beschäftigte) mit 46 %iger Beteiligung am stärksten vertreten sind. Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten (28 Prozent) und mittlere Unternehmen⁷⁰ mit 50 bis zu 199 Beschäftigten (26 Prozent) sind fast zu gleichen Teilen und deutlich geringer als kleine Unternehmen vertreten.

Aus der nun folgenden Abbildung 28 wird ersichtlich, welche Produkte und Dienstleistungen von den zuvor in Abbildung 27 beschriebenen KMU für die Windenergie erbracht werden:

Abbildung 28: Produkte und Dienstleistungen der beteiligten KMU für die Windenergie



Quelle: Unternehmensbefragung 2012. Eigene Darstellung

⁷⁰ Für die Beschäftigtengrößenklasse ‚mittel‘ wurden Unternehmen, die diesem Abgrenzungskriterium entsprachen, in kleinere Untergruppierung gegliedert (s. Anhang; Abbildung 54: Differenzierte Darstellung der Größenverteilung der beteiligten Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten). Diese differenzierten Angaben dienen der Transparenz, um zunächst einen genauen Eindruck über die Größenverteilung der Unternehmen zu erhalten. Dabei wird ersichtlich, dass die beteiligten Unternehmen den Schwellenwert zu Großunternehmen von 250 Beschäftigten bei weitem nicht erreichen. Drei der größten mittleren Unternehmen beschäftigen unter 200 Personen. Da aus den Nennungen der Untergruppen der Beschäftigtengrößenklasse ‚mittel‘ keine weiteren Auffälligkeiten zu beobachten sind, ist für eine bessere Strukturierung im weiteren Verlauf mit den groben Beschäftigtengrößenklasse ‚kleinst‘, ‚klein‘ und ‚mittel‘ der vertretenen Unternehmensgrößen, die zusammen die KMU abbilden, gearbeitet worden. (vgl. Abbildung 27: TeilnehmerInnenstruktur nach Beschäftigtengrößenklassen)

Zum Verständnis ist für Abbildung 28 zunächst anzumerken, dass die Darstellung der hergestellten Produkte bzw. der angebotenen Dienstleistungen auf Grundlage der Mehrfachnennung der beteiligten Unternehmen (N = 39) basiert.

Über Abbildung 28 wird zunächst deutlich, dass sich hinter den Herstellern von Windkraftanlagen nicht nur Großunternehmen verbergen. In dieser Umfrage konnten ein Hersteller als ein kleines- und zwei weitere als mittlere Unternehmen identifiziert werden. Offen bleibt hierbei jedoch, welche Leistungen mit den hergestellten WEA erzielt werden. Der Bereich Forschung und Entwicklung ist mit 13 Nennungen von den beteiligten Unternehmen angeführt.

Die Bereiche ‚Service, Wartung und Instandsetzung‘⁷¹ (N = 22) sowie der Bereich ‚Planung‘⁷² (N = 19) werden am häufigsten ausgewählt. Die Bereiche ‚Aus- und Weiterbildung (N = 7)‘ sowie ‚Zulieferer‘⁷³ (N = 5) hingegen sind im Vergleich dazu deutlich weniger vertreten.

Über die Option ‚Sonstige‘ ist den Unternehmen die Möglichkeit gegeben worden, weitere Angaben zu den Produkten oder den Dienstleistungen der Windenergie zu treffen. Folgende Angaben (N = 3) werden hierzu dargelegt, die nicht den vorgegebenen Auswahlmöglichkeiten zugeordnet werden können: Darunter werden ‚Verpackungs- und Transportkomponenten‘, ‚Vertrieb‘ und ‚Zertifizierung‘ angeführt. Wie in Kapitel 3 zum Thema Windenergie bereits dargelegt, wird über Abbildung 28 insgesamt noch einmal deutlich, wie facettenreich sich die Windenergiebranche darstellt.

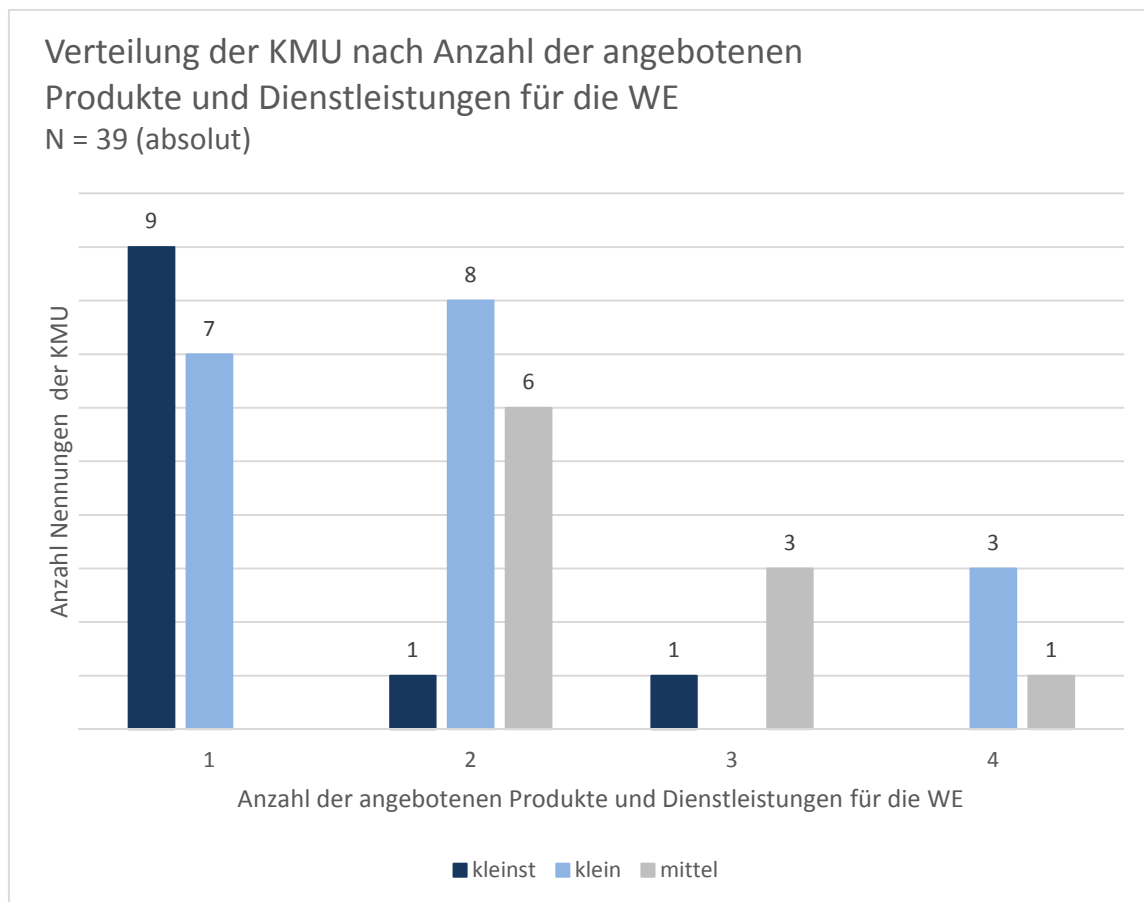
Um einen Eindruck zu bekommen, in welchem Umfang die angegebenen Produkte und Dienstleistungen von den beteiligten Unternehmen für die Windenergie angeboten werden, wird mit der nachstehenden Abbildung 29 zunächst ein Überblick gegeben.

⁷¹ Für die Option ‚Service, Wartung und Instandsetzung‘ ist beispielhaft im Fragebogen Betriebsführung oder Softwarelösung angeführt.

⁷² Für die Option ‚Planung‘ sind beispielhaft Repowering, Netze und Netzanbindungen, Auf- und Abbau sowie die Entsorgung und das Recycling von Windenergieanlagen angegeben.

⁷³ Für die Option ‚Zulieferer‘ sind beispielhaft elektrische, elektronische oder mechanische Komponenten oder Großkomponenten von Windkraftanlagen angegeben.

Abbildung 29: Verteilung der KMU differenziert nach Anzahl der angebotenen Produkte und Dienstleistungen für die WE



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Bietet Ihr Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen für die Windenergiebranche an? Mehrfachnennung. Eigene Darstellung

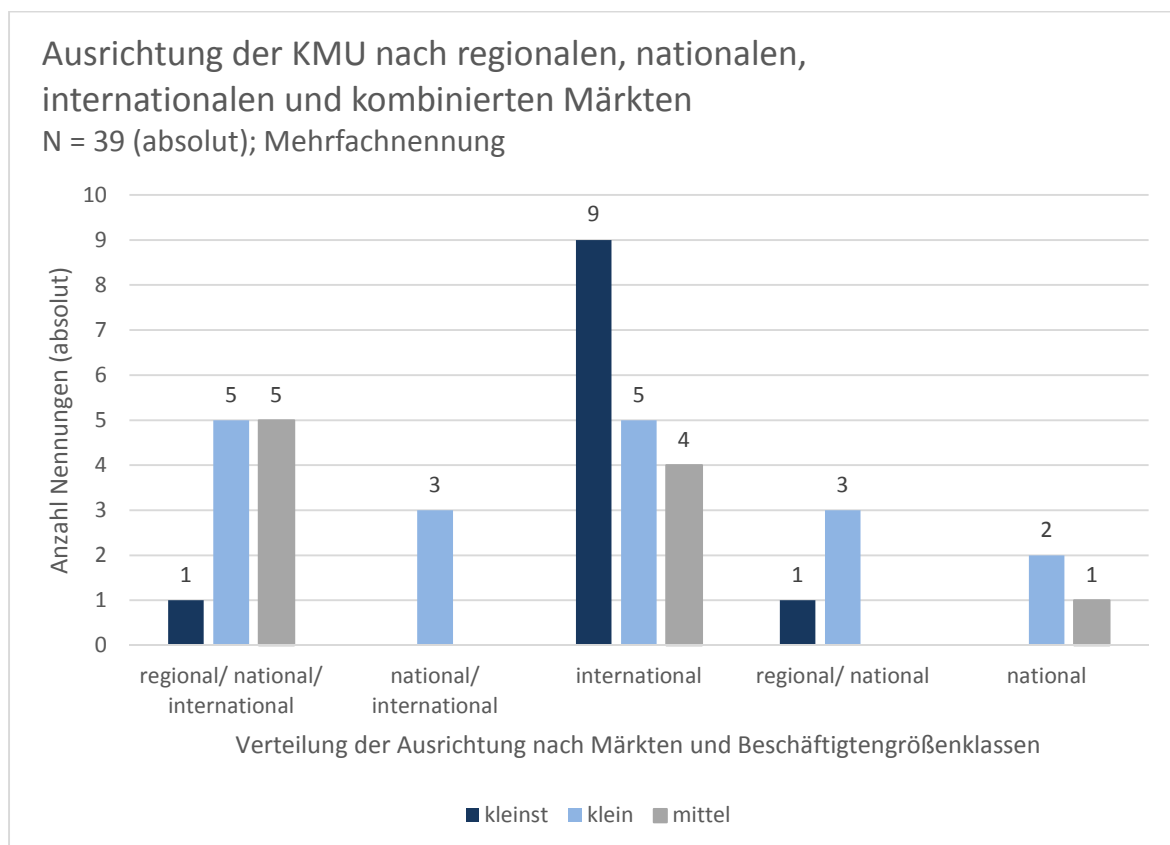
Aus Abbildung 29 wird ersichtlich, dass der überwiegende Anteil der Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen für die Windenergie herstellen bzw. anbieten, sich auf ein oder zwei Bereiche beschränken. Nur wenige KMU gehen über dieses Maß hinaus.

Nach Beschäftigtengrößenklassen differenziert, zeigt sich, dass Kleinstunternehmen fast ausschließlich ein Produkt bzw. eine Dienstleistung (N = 9) anbieten. Kleine Unternehmen hingegen haben hier ein etwas breiteres Angebot anbieten können. Überwiegend geben diese an, einen Bereich (N = 7) oder zwei Bereiche (N = 8) der Produkte und Dienstleistungen abzudecken. Die mittleren Unternehmen führen überwiegend an, zwei Bereiche (N = 6) zu bedienen. Inwiefern die beteiligten KMU exklusiv oder nur bestimmte Produkte und Dienstleistungen in der Windenergiebranche anbieten, konnte im Rahmen der Befragung nicht beantwortet werden.

Ein weiteres Kriterium in der Online-Befragung stellt das Jahr der Unternehmensgründung dar. Diese Kennzahl soll Auskunft darüber geben, zu welcher Zeit die meisten Unternehmen gegründet worden sind. Mit Ausnahme eines mittelgroßen Unternehmens, das im Jahr 1859 gegründet worden ist, gehen alle anderen Unternehmensgründungen auf die 90er Jahre (N = 21) und die Jahre nach 2000 (N = 17) zurück. Die Windenergiebranche gilt als jung. Die Zeit in den 90er Jahren wird allgemein als Beginn der Wachstumsphase der Windenergie beschrieben (vgl. Abschnitt 3.2). Damit ist die Altersstruktur der beteiligten Unternehmen beispielhaft für die Windenergiebranche.

Ferner sind die Unternehmen aufgefordert worden, anzugeben, auf welchen Märkten sie agieren. Dabei bestand die Möglichkeit der Mehrfachnennung. Die nachstehende Abbildung 30 gibt einen Überblick über die Ausrichtung der Märkte.

Abbildung 30: Ausrichtung der KMU nach regionalen, nationalen, internationalen und kombinierten Märkten

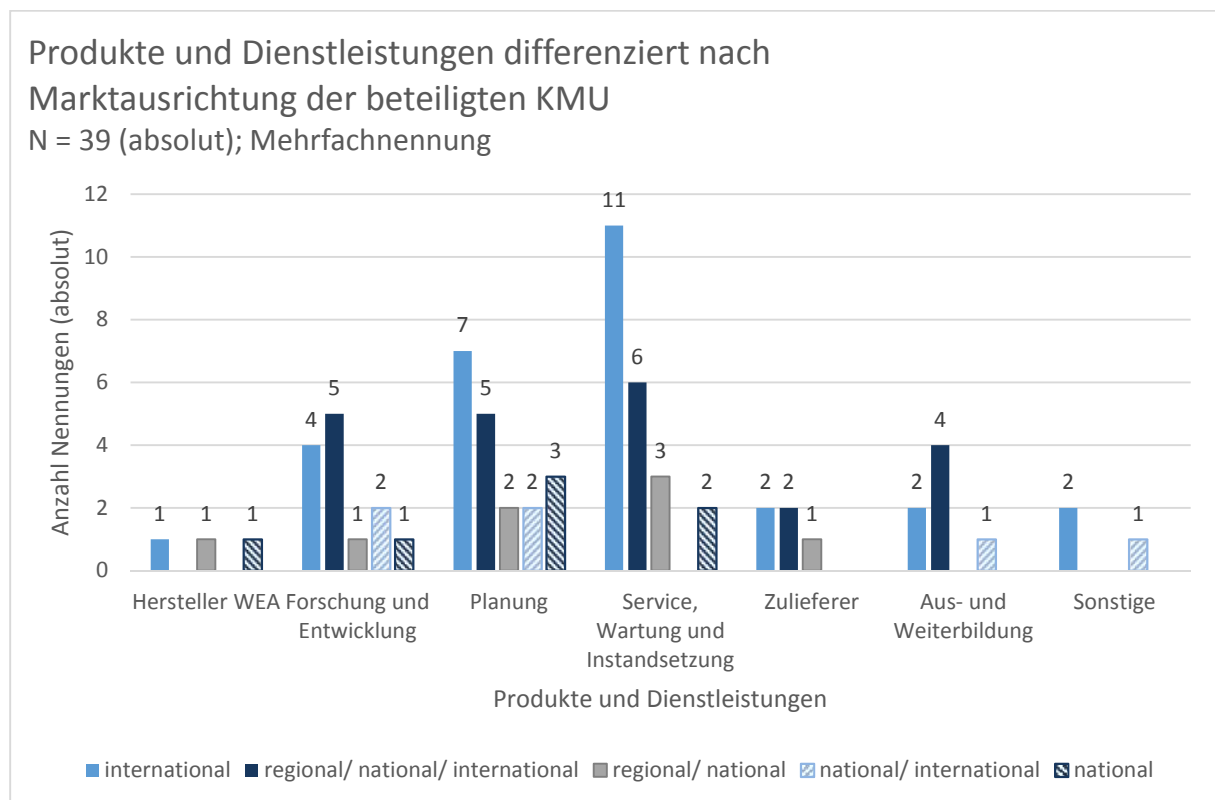


Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Ihr Unternehmen agiert: ‚regional‘, ‚national‘, ‚international‘. Mehrfachnennung. Eigene Darstellung

Aus Abbildung 30 geht hervor, dass die meisten KMU (N = 18) sich exklusiv in dem internationalen Markt bewegen. Kleinstunternehmen sind hierbei überwiegend vertreten und stellen

dabei die Hälfte (N = 9) der KMU dar. Ein weiterer Schwerpunkt in der Ausrichtung der Märkte der KMU ist über die Kombination der regional, national und international Märkte zu beobachten. Hierbei sind Kleinstunternehmen (N = 1) kaum vertreten. Kleine und mittlere Unternehmen hingegen sind zu gleichen Teilen mit jeweils 5 Nennungen vertreten. Insgesamt ist auffällig, dass keines der KMU angeben hat, ausschließlich den regionalen Markt zu bedienen. Abschließend lässt sich damit feststellen, dass die meisten beteiligten KMU entweder international oder gleichzeitig auf mehreren Märkten agieren.

Abbildung 31: Produkte und Dienstleistungen differenziert nach Marktausrichtung der beteiligten KMU



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Ihr Unternehmen agiert: ‚regional‘, ‚national‘, ‚international‘. Mehrfachnennung. Bietet Ihr Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen für die Windenergiebranche an? Mehrfachnennung. Eigene Darstellung

Aus Abbildung 31 wird deutlich, dass die KMU, die sich auf den internationalen Markt konzentriert haben, vorwiegend Produkte und Dienstleistungen wie ‚Service, Wartung und Instandsetzung‘ (N = 11), ‚Planung‘ (N = 7) sowie ‚Forschung und Entwicklung‘ (N = 4) anbieten. Der zweite Schwerpunkt der Unternehmen besteht in der Kombination der Märkte regional, national und international. Hierbei ist zu beobachten, dass für die Windenergie die folgenden

Produkte und Dienstleistungen ‚Service, Wartung und Instandsetzung‘ (N = 6), ‚Planung‘ (N = 5), ‚Forschung und Entwicklung‘ (N = 5) sowie Aus- und Weiterbildung (N = 4) vorwiegend erbracht werden.

Hieran anschließend werden in Abschnitt 5.2 die Ergebnisse der Auswertung der Online-Unternehmensbefragung dargelegt.

5.2. Auswertung der empirischen Daten der Online-Unternehmensbefragung

Nachdem das Forschungsdesign und das angewandte Analyseverfahren für die Online-Unternehmensbefragung vorgestellt worden sind, schließt der folgende Abschnitt mit der Auswertung der empirischen Daten an. Wie bereits beschrieben, soll über diese Erhebung eine Hypothesenprüfung und Thesengenerierung erfolgen. In diesem Zusammenhang sollen die Bedeutung von Diversity Management für KMU der Windenergie eruiert werden. Folgendes Vorgehen kann für diesen Abschnitt beschrieben werden: Zunächst werden die Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragen vorgestellt, dessen Gliederung sich an den zuvor entwickelten Forschungsfragen orientiert. Darauf aufbauend werden die Ergebnisse interpretiert und Thesen gebildet.

Damit wird hier den nachstehenden Forschungsfragen nachgegangen:

„Wie wird die Bedeutung von Diversity Management im KMU-Sektor der Windenergiebranche wahrgenommen und eingeschätzt?“

„Welche Gründe lassen sich für die Nutzung bzw. Nichtnutzung dieses Konzepts erkennen?“

Im Hinblick auf diese Forschungsfrage werden über die Online-Unternehmensbefragung die Bekanntheit, das Potenzial und die Relevanz von Diversity Management für KMU der Windenergie analysiert.

Ferner sind mit Blick auf das Diversity Management weitere Einzelfragen für die Windenergiebranche zu bearbeiten:

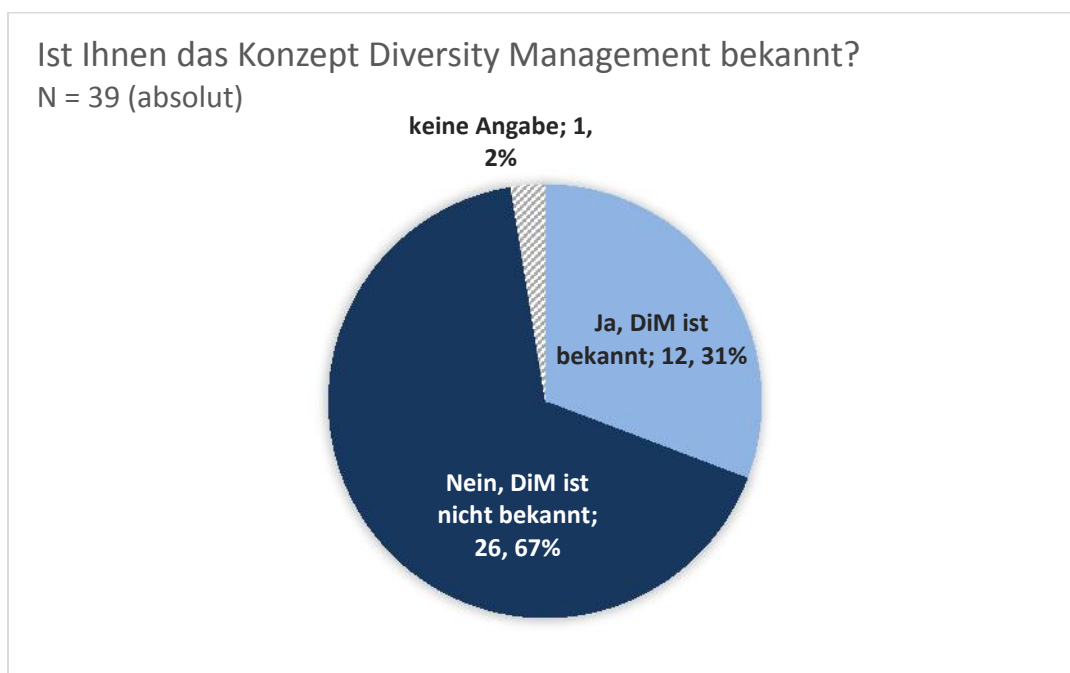
„Wie gestaltet sich die personelle Zusammensetzung in der Windenergiebranche und welche Bedeutung haben dabei die Kategorien ‚Geschlecht‘, ‚Alter‘ und ‚Migrationshintergrund‘?“

„Welche Rolle spielt dabei der oft zitierte und diskutierte Fachkräftemangel in ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsfeldern?“

5.2.1. Bekanntheit von Diversity Management in KMU der Windenergie

In dem vorliegenden Abschnitt erfolgt zunächst eine Auswertung über die Bekanntheit von Diversity Management in der Windenergiebranche. Die nachstehende Abbildung 32 gibt einen ersten Überblick:

Abbildung 32: Bekanntheit von Diversity Management in KMU der Windenergie



Quelle: Unternehmensbefragung 2012 Eigene Darstellung

Die TeilnehmerInnen der Online-Unternehmensbefragung haben die Frage: „Ist Ihnen das Konzept Diversity Management bekannt?“ mit ‚Ja‘ oder ‚Nein‘ beantworten können.

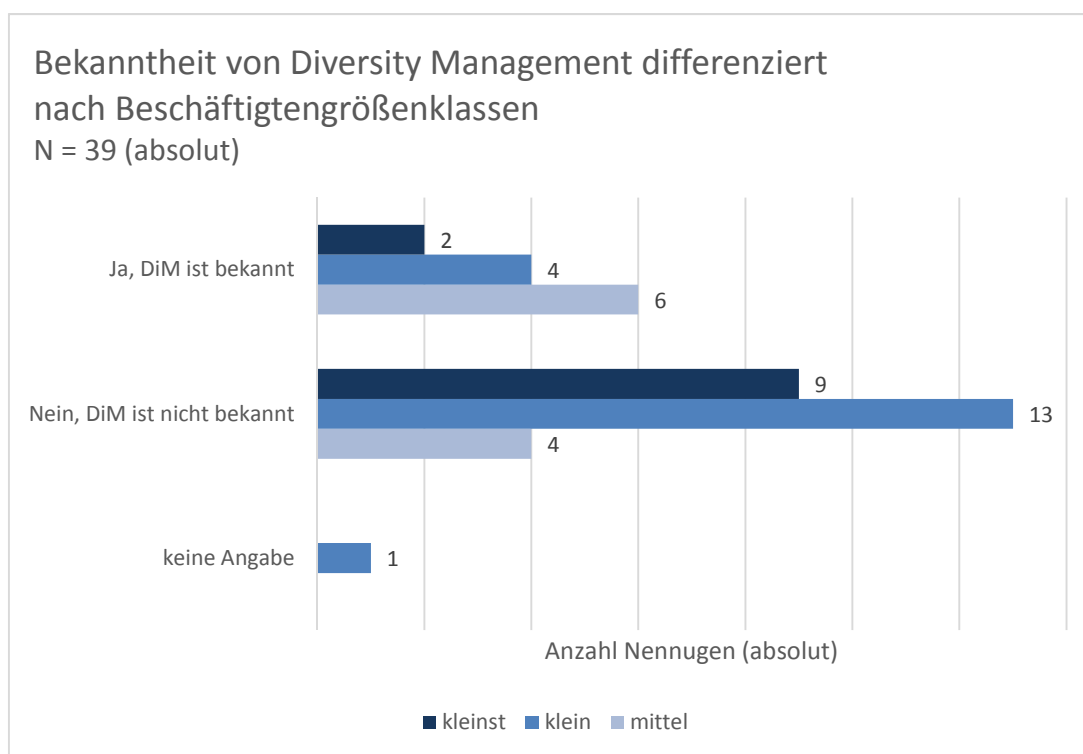
Aus Abbildung 32 geht eindeutig hervor, dass das Konzept Diversity Management in den beteiligten KMU überwiegend nicht bekannt ist. Dabei geben rund zwei Drittel (N = 26) der 39 KMU an, dieses Konzept nicht zu kennen. Aus diesem Ergebnis wird deutlich, dass Diversity

Management noch kein sehr verbreitetes Konzept ist. Hieraus lässt sich folgende These ableiten:

„Das Konzept Diversity Management ist in KMU der Windenergiebranche noch kein sehr bekanntes bzw. verbreitetes Instrument.“

Nach den Beschäftigtengrößenklassen differenziert, lässt sich das vorherige Ergebnis folgendermaßen darstellen:

Abbildung 33: Bekanntheit von Diversity Management differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Ist Ihnen das Konzept Diversity Management bekannt? Eigene Darstellung

Aus Abbildung 33 wird ersichtlich, wie sich die Antworten zur Bekanntheit von Diversity Management nach den jeweiligen Beschäftigtengrößenklassen der beteiligten KMU bilden. Zunächst ist hierbei auffällig, dass kleine Unternehmen mit 13 Nennungen am häufigsten angeben, das Konzept Diversity Management nicht zu kennen; wobei hierzu anzumerken ist, dass kleine Unternehmen mit 46 %-iger Beteiligung auch als stärkste Vertretung innerhalb der beteiligten KMU auftreten (s. Abbildung 27: TeilnehmerInnenstruktur nach Beschäftigtengrößenklassen).

ßenklassen). Die zweitstärkste Gruppe stellen hierbei mit neun Nennungen die Kleinstunternehmen dar. Damit wird deutlich, dass das Konzept Diversity Management in kleineren Unternehmen nur wenig bekannt ist.

Darüber hinaus zeigt sich über die teilnehmenden KMU, dass mit steigender Unternehmensgröße auch die Bekanntheit des Konzepts ansteigt. So führen zwei Kleinstunternehmen, vier kleine Unternehmen und sechs mittlere Unternehmen an, Diversity Management zu kennen. Hier liegt die Vermutung nah, dass mit steigender Beschäftigtengrößenklasse der KMU nicht (allein) die Geschäftsleitung die Personalangelegenheit mitbetreut, sondern PersonalerInnen in den Unternehmen beschäftigt werden, die mitunter über ihr Studium mit diesem Konzept in Berührung gekommen sind und daher einen anderen Wissenshintergrund mitbringen. Folgende These wird damit zu prüfen sein:

„Mit einer zunehmenden Professionalisierung der Personalarbeit steigt die Bekanntheit von Diversity Management in KMU.“

5.2.2. Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in KMU der Windenergie

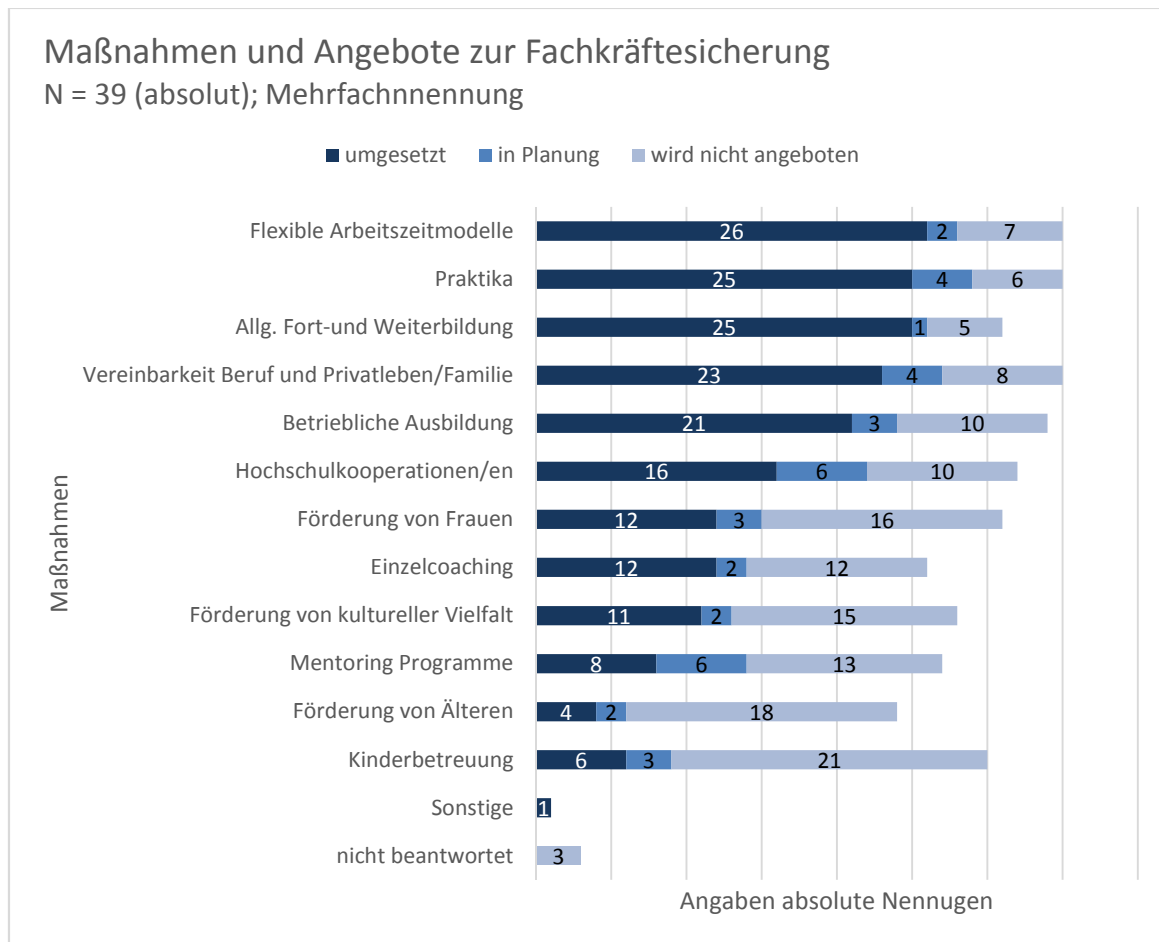
Wie bereits in Abschnitt 1.3 beschrieben, besteht für die Einführung und Ausgestaltung von Diversity Management kein allgemeingültiger Maßnahmenkatalog (vgl. dazu Knopf 2008: 38; Kuhn-Fleuchaus/ Bambach 2007: 108). Hierbei wird deutlich, dass Konzepte für Diversity in ihrem Verständnis (s. Abschnitt 1.4) und Umfang stark variieren können. Während manche Unternehmen ihren Fokus auf einen ganz bestimmten Aspekt von Diversity legen, setzen andere Unternehmen auf umfangreiche Konzepte für Vielfalt. Die Maßnahmen nach Süß und Kleiner (2005: 7-8) dienen lediglich als Orientierungshilfe. Bezug nehmend auf die hier zitierten Maßnahmen sollen die Aspekte, die das Personalmanagement betreffen, wie beispielsweise Mentoring-Programme für diverse Gruppen, flexible Arbeitszeitregelungen und Diversity Trainings, thematisiert werden.

Hierzu sind die TeilnehmerInnen im Anschluss an die Frage, ob das Konzept DiM bekannt ist, gefragt worden, welche Maßnahmen ihr Unternehmen zur Fachkräftesicherung nutzt. Über die Möglichkeit der Mehrfachnennung sind nebst eines vorgegebenen Antwortschemas unter ‚Sonstige‘, weitere Maßnahmen von den KMU aufgeführt worden. Die TeilnehmerInnen sollten dabei angeben, ob die jeweilige Maßnahme im Unternehmen ‚umgesetzt‘, ‚in Planung‘ ist

oder ‚nicht angeboten‘ wird. Für eine ausführlichere Beschreibung der (weiteren) Maßnahmen ist unterhalb ein größeres Textfeld zur Verfügung⁷⁴ gestellt worden.

Die nachstehende Abbildung 34 gibt einen ersten Überblick über die getroffenen Antworten zu den Maßnahmen⁷⁵ der Fachkräftesicherung.

Abbildung 34: Maßnahmen und Angebote zur Fachkräftesicherung in KMU der Windenergie



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Welche Maßnahmen nutzt Ihr Unternehmen zur Fachkräftesicherung?
Mehrfachnennung

Obwohl zwei Drittel der KMU angibt, Diversity Management nicht zu kennen (s. Abbildung 32), ist über die umgesetzten Maßnahmen zur Fachkräftesicherung zu erkennen (s. Abbildung 34),

⁷⁴ Ansprache: „Hier haben Sie die Möglichkeit weitere Maßnahmen aufzuführen bzw. besondere bereits umgesetzte Angebote für Ihre Mitarbeiter/innen etwas genauer zu beschreiben: Textfeld“ (s. Anhang; Online-Unternehmensfragebogen)

⁷⁵ Hier ausführlich die aufgeführten Auswahlmöglichkeiten zu Abbildung 34: Praktika für Studierende, Schüler/-innen oder Schulabgänger/-innen, Betriebliche Ausbildung, Allg. Fort- und Weiterbildung (zum Beispiel Sprachtraining, Gesundheit), Förderung von Frauen, Förderung von kultureller Vielfalt, Förderung von Älteren (zum Beispiel Wiedereinstiegsprogramme), Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben/Familie, Kinderbetreuung (zum Beispiel Übernahme von den Kindergartenbeiträgen), Flexible Arbeitszeitmodelle, Mentoring-Programme (Unterstützung, Betreuung, Wissenstransfer), Hochschulkooperationen/en, Einzelcoaching und Sonstige: Textfeld

dass viele KMU bereits Maßnahmen für ihre Beschäftigten anbieten, die als zentral für Diversity Management angesehen werden (vgl. Süß/ Kleiner 2005: 7-8). Am häufigsten nennen die KMU darunter flexible Arbeitszeitmodelle (N = 26), Vereinbarkeit von Beruf und Familie (N = 23). Aber auch die Förderung diverser Gruppen; hier Frauen (N = 12), kulturelle Vielfalt (N = 11) und Ältere (N = 4) sowie Mentoring-Programme (N = 8) werden hierzu aufgeführt. Wobei auffällig ist, dass die Gruppe der Älteren bislang wenig im Fokus der KMU steht. Dies wird sowohl über die umgesetzten als auch die geplanten Maßnahmen deutlich. Daneben werden in einigen wenigen KMU Kinderbetreuungsmaßnahmen (N = 6) angeboten.

Auch wenn Maßnahmen wie Mentoring-Programme, Förderung diverser Gruppen oder Angebote zur Kinderbetreuung in und über die beteiligten KMU der Windenergie nicht zu den führenden Maßnahmen gehören, ist überraschend, dass sie überhaupt in dieser Vielfalt von den KMU angeboten werden. Denn die Einführung und Umsetzung bestimmter Maßnahmen ist für eine kleinere Beschäftigtenzahl deutlich teurer als für Unternehmen mit einer größeren Belegschaft. Der Aufwand dabei ist hingegen der gleiche, der sich jedoch in KMU auf weniger Schultern verteilt. Dieser Aspekt wird über die nicht angebotenen Maßnahmen und hierbei besonders über das fehlende Angebot von Kinderbetreuungsmaßnahmen ersichtlich. Auch der Umfang der umgesetzten Maßnahmen verstärkt diese Einschätzung. Während insgesamt betrachtet die meisten Nennungen (N = 10) mit Abstand auf einen Umfang von fünf Maßnahmen der Fachkräftesicherung in den KMU entfallen, so wird deutlich, dass sich mit steigender Unternehmensgröße auch das Angebot an Maßnahmen erweitert (ausführlicher s. Anhang: S. 242). Die umgesetzten Maßnahmen differenziert nach Beschäftigtengrößen (ausführlicher s. Anhang, S. 239) haben diesen Eindruck noch verstärkt. So ist zu beobachten, dass Kleinstunternehmen überhaupt keine Kinderbetreuungsmaßnahmen anbieten, aber mit steigender Beschäftigtenzahl in zwei kleinen und vier mittleren Unternehmen dieses Angebot erfolgt (Abbildung 55). Dagegen bieten Kleinstunternehmen vornehmlich flexible Arbeitszeitmodelle (N = 5), Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben (N = 5) sowie zur Förderung von Frauen (N = 4) an.

Über die wenigen Angaben der geplanten Maßnahmen differenziert nach Beschäftigtengrößen (ausführlicher s. Anhang, S. 240) ist ersichtlich, dass kleinere Unternehmen Maßnahmen zur Förderung von Älteren (N = 2) und mittleren Unternehmen zukünftig Kinderbetreuungsmaßnahmen (N = 3), Maßnahmen zur Förderung von Frauen (N = 2) sowie zur Vereinbarkeit

von Beruf und Privatleben bzw. Familie und flexible Arbeitszeitmodelle (N = 2) anbieten möchten.

Über die umgesetzten Maßnahmen wird ersichtlich, dass die beteiligten KMU der Windenergie bereits Maßnahmen anbieten, die als zentral für das DiM eingeschätzt werden. Ferner wird deutlich, dass spezielle Maßnahmen zur Förderung von Diversity-Gruppen, hier Frauen, Personen mit Migrationshintergrund und Ältere, nur mäßig angeboten werden. Ältere werden dabei auffällig gering beachtet. Dennoch deutete sich hierüber als auch über die geplanten Maßnahmen insgesamt an, dass das Potenzial der ausgewählten Diversity-Gruppen zunehmend an Aufmerksamkeit und Bedeutung in den beteiligten KMU gewinnen.

Über die nun folgenden zwei Zitate von kleinen Unternehmen wird dies noch mal ganz deutlich.⁷⁶ Zunächst das Zitat eines kleinen Unternehmens der WE, das im Bereich ‚Planung‘ tätig ist:

„Teilnahmen an spez. Schulungen z. B. CAD-System RUPLAN[.] Möglichkeit zum Angebot für Praktika (z. Zt. 1 spanischer Hochschulabsolvent) [.] Wir haben eine flexible Arbeitszeit (40 h) [.] Und wir nutzten den Wissenstand ältere Kollegen (ein sehr wirksames Instrument der Wertschöpfung!“ OU11; 2012

In diesem Beitrag wird besonders das Wissen der älteren Beschäftigten thematisiert. Das Potenzial der Älteren wird in diesem Unternehmen damit deutlich erkannt und geschätzt. Noch etwas zurückhaltend ist hier die Partizipation von Personen mit Migrationshintergrund ausgewiesen. Praktika sind hier möglicherweise eine gute Gelegenheit, erste Erfahrungen mit MigrantInnen zu sammeln.

Auch der nächste Beitrag kommt von einem kleinen Unternehmen (OU39), das in den Bereichen ‚Planung‘ sowie ‚Service, Wartung und Instandsetzung‘ agiert:

„Bei uns gibt es keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen, alle werden gleichbehandelt und nur nach ihrer Leistungsfähigkeit beurteilt. Das Unternehmen beschäftigt – ohne dass es so bewusst gesteuert wird – fast gleich viel Frauen wie Männer in allen Bereichen (außer im Sekretariat, da sind nur Frauen). Kulturelle Vielfalt wird nicht speziell gefördert [...], wir stellen jedoch häufig Mitarbeiter unterschiedlichster Nationalität ein (z. Z ca. 6 Nationalitäten vorhanden, insgesamt bisher ca. 14 Nationalitäten).“ OU39; 2012

⁷⁶ Insgesamt haben vier KMU die Möglichkeit genutzt, ihre Maßnahmen über das Textfeld ausführlicher zu beschreiben. Eine vollständige Übersicht über die getroffenen Aussagen sowie eine kurze Beschreibung, der hier vertretenen KMU ist im Anhang (Abbildung 58; S. 244) dargelegt.

Über dieses Zitat wird zunächst deutlich, dass in diesem KMU personelle Vielfalt vorhanden ist. Dabei wird beiläufig erwähnt, dass diese nicht bewusst gesteuert ist. Besonders hervorzuheben ist bei diesem Unternehmen, dass hier die Beschäftigten nach Leistungsfähigkeit beurteilt werden. Das Geschlecht oder die Herkunft von Personen wird nicht problematisiert. Der angeführte Ansatz der Gleichheit ist zwar im Sinne von Chancengleichheit zu befürworten, in Bezug auf den Umgang mit Diversity jedoch problematisch, da die Gefahr besteht, dass sich die Unternehmenskultur (un)bewusst über die dominante/n Gruppe/n ausrichtet (s. auch Abschnitt 2.1). Ferner wird über das Zitat von ‚OU39‘ (2012) deutlich, dass bekannt ist, in welchem Verhältnis Männer und Frauen und darunter wie viele Nationalitäten im Unternehmen beschäftigt sind. Nur der Umgang mit dieser Vielfalt wird hier nicht näher beschrieben und auch die Partizipation verschiedener Personengruppen erscheint eher zufällig. Da es sich hier um ein kleines Unternehmen handelt, deutet sich an, dass personelle Entscheidungen unter Umständen allein von der Geschäftsführung mitgetragen werden müssen (s. auch Abbildung 53: Qualitative Abgrenzungskriterien im Anhang: 235). Damit wäre es ein Thema von vielen und würde, wenn nicht gerade eine Stelle vakant ist, in der unternehmerischen Praxis nachrangig behandelt werden.

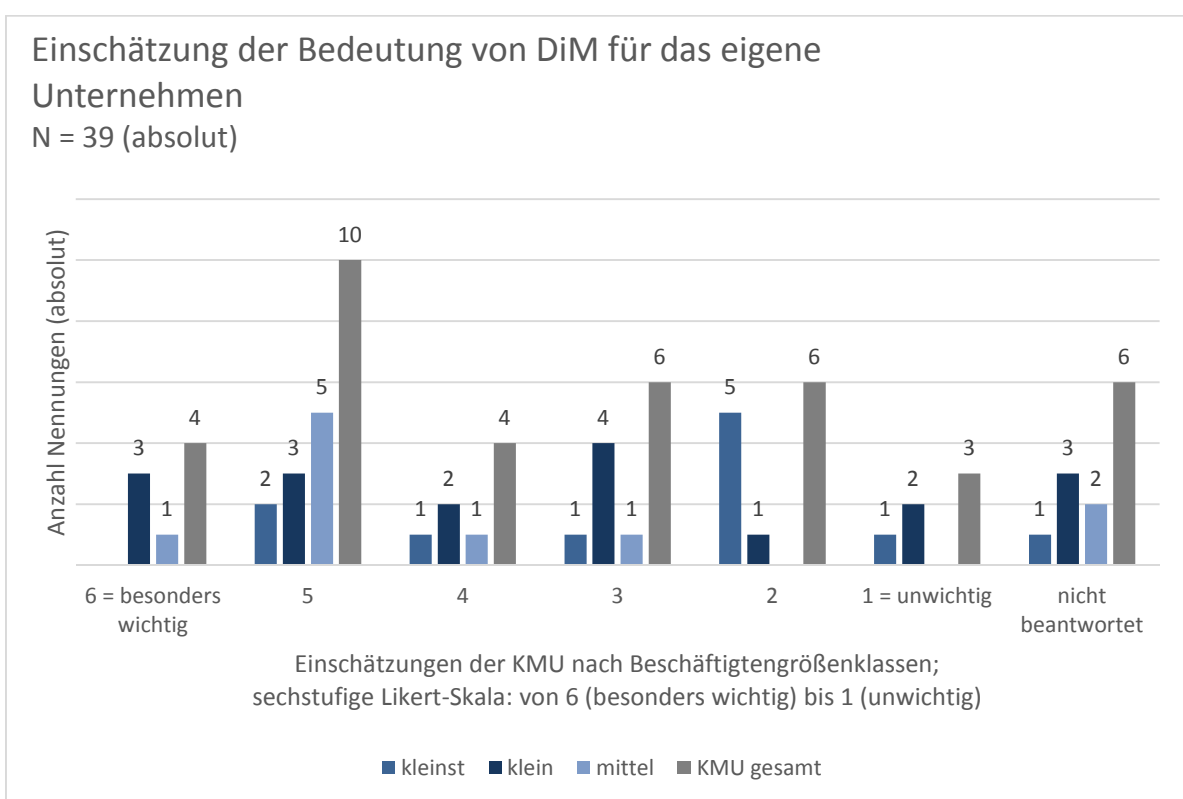
Zusammenfassend lässt sich zweierlei festzuhalten: Zunächst wird anhand der umgesetzten und geplanten Maßnahmen (s. Abbildung 34) ersichtlich, dass das Thema Fachkräftesicherung durchaus von den KMU der Windenergie erkannt wird. Darüber hinaus deutete sich an, dass das Diversity Management in KMU der Windenergie ein überwiegend unbekanntes Instrument der Fachkräftesicherung ist und sie daher auch nicht wissen, dass sie bereits in Teilen Angebote und Maßnahmen umsetzen, die als zentral für das Konzept erachtet werden. Hieraus lässt sich folgende These ableiten:

„Viele KMU bieten bereits implizit Angebote und Maßnahmen an, die als zentrale Elemente für das Diversity Management gesehen werden. Es ist ihnen jedoch nicht explizit unter dem Konzept DiM bekannt.“

5.2.3. Bedeutung von Diversity Management in KMU der Windenergie

Nach dem Aspekt der Bekanntheit wird nun die Bedeutung von Diversity Management aufgegriffen. In der folgenden Frage ist den TeilnehmerInnen erklärt worden, dass die zuvor aufgeführten Maßnahmen im Zusammenhang mit Diversity Management (DiM) gesehen werden. Daraufhin sind sie gebeten worden, eine Einschätzung über die Bedeutung von Diversity Management abzugeben. Folgendes Ergebnis lässt sich zunächst über die Bedeutung von DiM für das eigene Unternehmen in Abbildung 35 darstellen:

Abbildung 35: Einschätzungen der Bedeutung von Diversity Management für das eigene Unternehmen



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Die zuvor aufgeführten Maßnahmen werden u. a. im Zusammenhang mit Diversity Management gesehen. Wie schätzen Sie die Bedeutung von Diversity Management in ...Ihrem Unternehmen, KMU allgemein und Großunternehmen allgemein ein?⁷⁷ Mehrfachnennung. Eigene Darstellung

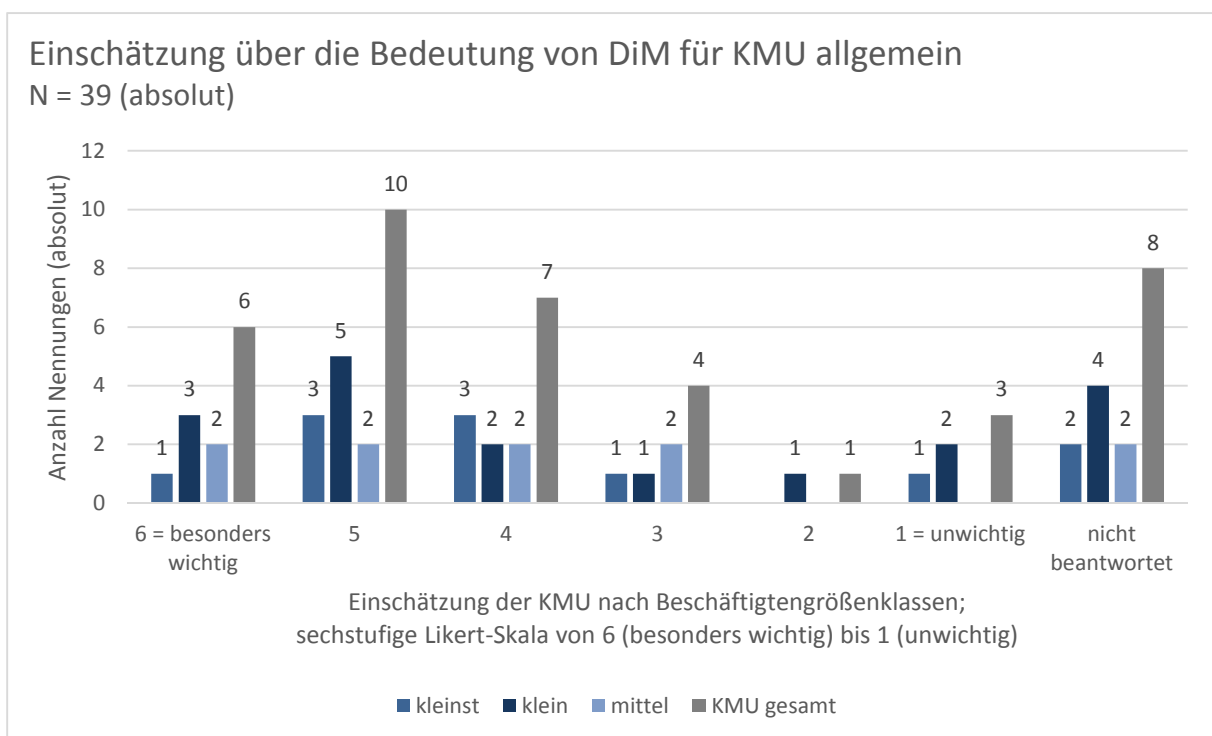
Zunächst ist Abbildung 35 zu entnehmen, dass sechs Unternehmen zu diesem Aspekt keine Angabe getroffen haben. Auf einer Skala von 6 (besonders wichtig) bis 1 (unwichtig) und unter der zuvor beschriebenen Ausgangslage (s. auch Abbildung 34) kann Abbildung 35 entnommen werden, dass insgesamt die meisten Stimmen (N = 14) auf die Skalenpunkte 6 (N = 4) und 5 (N

⁷⁷ Da der Fokus in der vorliegenden Arbeit auf den KMU liegt, wurden hierbei Einschätzungen der KMU zu Großunternehmen nicht näher betrachtet.

= 10) entfallen, wobei ein deutlicher Schwerpunkt auf dem Skalenpunkt 5 liegt. Aufsteigend nach Beschäftigtengrößenklassen nehmen zwei Kleinstunternehmen, drei kleine Unternehmen und fünf mittlere Unternehmen diese Gewichtung vor. Besonders wichtig ($\hat{=}$ 6) schätzen drei kleine Unternehmen und ein mittleres Unternehmen die Bedeutung von DiM für ihr Unternehmen ein. Eher unwichtig ($\hat{=}$ Skalenpunkt ,2‘) oder unwichtig ($\hat{=}$ Skalenpunkt ,1‘) schätzen neun Unternehmen die Bedeutung des Konzepts ein. Insbesondere die Einschätzungen von Kleinstunternehmen (N = 6) fielen hierbei ins Gewicht. Eine weitere Häufung ist über den mittleren Skalenpunkte ,3‘ und ,4‘ zu beobachten. Diese Einschätzung zu DiM für das eigene Unternehmen wird überwiegend von kleinen Unternehmen (N = 6), mit der Tendenz zu ,eher unwichtig‘ vorgenommen.

Nachstehend werden die Einschätzungen über die Bedeutung von DiM für KMU allgemein dargestellt. Abbildung 36 gibt einen ersten Überblick:

Abbildung 36: Einschätzungen über die Bedeutung von Diversity Management für KMU allgemein



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Die zuvor aufgeführten Maßnahmen werden u. a. im Zusammenhang mit Diversity Management gesehen. Wie schätzen Sie die Bedeutung von Diversity Management in *Ihrem Unternehmen, KMU allgemein* und *Großunternehmen allgemein* ein? Mehrfachnennung. Eigene Darstellung

Deutlich positiver ist die Einschätzung der beteiligten KMU in der Bedeutung von DiM allgemein für KMU. Die meisten Nennungen (N = 23) entfallen insgesamt auf die Skalenpunkte von

,6' bis ,4'. Besonders auffällig ist, dass Kleinstunternehmen im Vergleich zu Abbildung 35 über die Skalenpunkte ,5' (N = 3) und ,4' (N = 3) die Bedeutung von DiM wesentlich wichtiger einschätzten als für das eigene Unternehmen. Ferner wählen KMU (N = 4) kaum die Einschätzung ,eher unwichtig' (\triangleq Skalenpunkt ,2') und unwichtig (\triangleq Skalenpunkt ,1').

Es deutet sich damit an, dass Diversity Management unter dem Aspekt des Personalmanagements einen hohen Stellenwert und eine große Bedeutung für die Fachkräftesicherung im eigenen Unternehmen, aber auch allgemein in KMU hat. Damit lässt sich herausstellen, dass das Diversity Management kein Instrument allein für Großunternehmen ist.

Darüber hinaus kommt dem Diversity Management über die Ausrichtung der Märkte der beteiligten KMU eine besondere Bedeutung zu. Dieser Aspekt ist über die Unternehmensstruktur dargelegt worden (s. Abschnitt 5.1.2; Abbildung 30). Es ist dabei hervorzuheben, dass keines dieser Unternehmen sich ausschließlich auf den regionalen Markt konzentriert. Überwiegend agieren die beteiligten KMU international oder sind auf kombinierten, das heißt breit gefächerten Märkten (,regional, national und international') aktiv. Hier liegt die Vermutung nah, dass dieser starke Internationalisierungsgrad sich unter Umständen positiv auf die Beschäftigungschancen von Personen mit Migrationshintergrund bzw. -erfahrung auswirken, aber auch Vorteile für Unternehmen mit sich bringen können. Dabei genügt es nicht, vielfältige Personen zu beschäftigen, sondern auch der Umgang mit einer (zunehmenden) Vielfalt sollte konzeptionell gestützt sein, damit alle Beschäftigten ihr Potenzial entfalten können.

Ferner lässt sich hierzu festhalten, dass eine breite Ausrichtung der Unternehmen eine Möglichkeit ist, das Bestehen in wirtschaftlich instabilen Phasen etwas mehr zu sichern. Gleichzeitig ist es auch anspruchsvoller, den vielfältigen Herausforderungen der unterschiedlichen Märkte gerecht zu werden. Auch die Fokussierung auf den internationalen Markt stellt Unternehmen; unabhängig ihrer Größe, vor die Herausforderung den jeweiligen länderspezifischen Aspekten gerecht zu werden, die sich über den Umgang mit internationalen Geschäftspartnern oder KundInnen ergeben. Demzufolge sind Diversity und auch der Umgang mit dieser Vielfalt ein wichtiger Aspekt, diese internationalen als auch sehr unterschiedlichen Märkte mit ihren vielfältigen KundInnen optimal bedienen zu können. Das Diversity Management-Konzept für KMU heruntergebrochen, das heißt auf die Größe, die Ziele und die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst, stellt damit einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit auch für kleinere Unternehmen dar.

Folgende These lässt aus diesen Ergebnissen formulieren:

„Unabhängig der Unternehmensgröße hat Diversity Management eine wichtige Bedeutung für KMU der Windenergie.“

Die Windenergiebranche gilt als junge Branche. Die Unternehmensgründung der beteiligten Unternehmen geht vorwiegend auf die 90er Jahre (N = 21), aber auch die Jahre nach 2000 zurück (s. Abschnitt 5.1.2). Hinsichtlich der zuvor gestellten These und diesem Ergebnis soll ferner folgende These geprüft werden:

„In traditionellen Unternehmen d. h. Unternehmen mit einer langen Unternehmensgeschichte findet gegenüber neuen bzw. jüngeren Unternehmen die Berücksichtigung von personeller Vielfalt und Chancengleichheit weniger Anwendung, das heißt traditionelle Unternehmen sind hierbei weniger aufgeschlossen.“

5.2.3.1. Beschäftigtenstruktur in KMU der Windenergiebranche

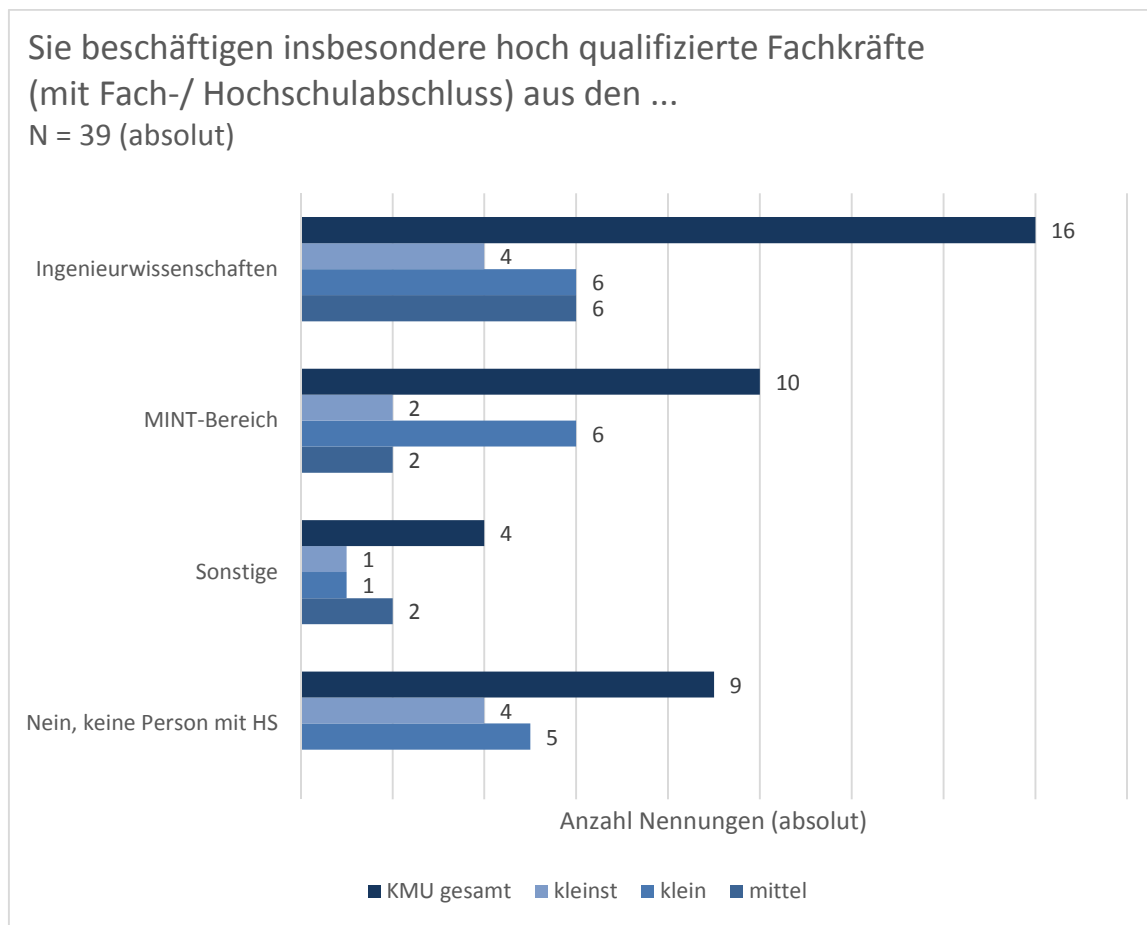
In Bezug auf die Bedeutung sind mit Blick auf das Diversity Management weitere Einzelfragen für die Windenergiebranche zu prüfen. Diese beziehen sich im Vorfeld auf die personelle Zusammensetzung in KMU der Windenergie als auch auf Aspekte eines Fachkräftemangels.

Zunächst sollte eruiert werden, wie sich die personelle Zusammensetzung in der Windenergiebranche gestaltet und welche Bedeutung dabei die Kategorien ‚Frauen‘, ‚Alter‘ und ‚Migrationshintergrund‘ haben. Da über die amtliche Statistik keine konkreten Rückschlüsse über den Beschäftigtenmarkt der Windenergie zu ziehen sind, sollte hier die Online-Unternehmensbefragung genutzt werden, um herauszufinden, welche Situation in den beteiligten Unternehmen vorherrschend ist. Dabei ist der Fokus auf Fachkräfte mit einem Fach-/ Hochschulabschluss insbesondere in ingenieurwissenschaftlichen und MINT-Disziplinen gesetzt, da über diese Berufsgruppen zu erwarten ist, dass diese einerseits eine besonders wichtige Rolle im Hinblick auf Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit in der Windenergiebranche einnehmen und andererseits immer wieder Klagen über eine Fachkräfteverknappung zu hören sind (s. Kapitel 4).

Über den in der Umfrage definierten Begriff ‚Fachkraft‘, das sind hier Personen mit Fach-/ Hochschulabschluss, sind die TeilnehmerInnen gebeten worden, folgende Aussagen zu treffen: Zum einen ist abgefragt worden, ob in ihrem Unternehmen insbesondere hoch qualifizierte Fachkräfte mit Fach-/ Hochschulabschluss aus den ‚Ingenieurwissenschaften‘, dem ‚MINT-Bereich‘ (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) oder ‚keine Personen mit Fach-/ Hochschulabschluss‘ beschäftigt sind. Ferner ist den TeilnehmerInnen die Wahlmöglichkeit gegeben worden, unter ‚Sonstige‘ in einem Textfeld weitere Angaben zum Beispiel zur Qualifikation oder der fachlichen Ausrichtung zu treffen. Die Beantwortung dieser Frage ist als Pflichtaufgabe festgelegt worden und hat der Filterfunktion gedient. Je nach getroffener Aussage sind die TeilnehmerInnen mit der nächsten detaillierteren Frage zu Fachkräften aus den Ingenieurwissenschaften bzw. dem MINT-Bereich in ihrem Unternehmen fortgefahren oder sind an den folgenden Fragenblock weitergeleitet worden.

Hier nun ein erster Überblick zu der Qualifikationsstruktur und der überwiegenden fachlichen Ausrichtung in den teilnehmenden KMU der Windenergie:

Abbildung 37: Übersicht zur Qualifikationsstruktur und fachlichen Ausrichtung in den beteiligten KMU der Windenergie



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Sie beschäftigen insbesondere hoch qualifizierte Fachkräfte (mit Fach-/ Hochschulabschluss) aus den ...? Filterfrage. Eigene Darstellung

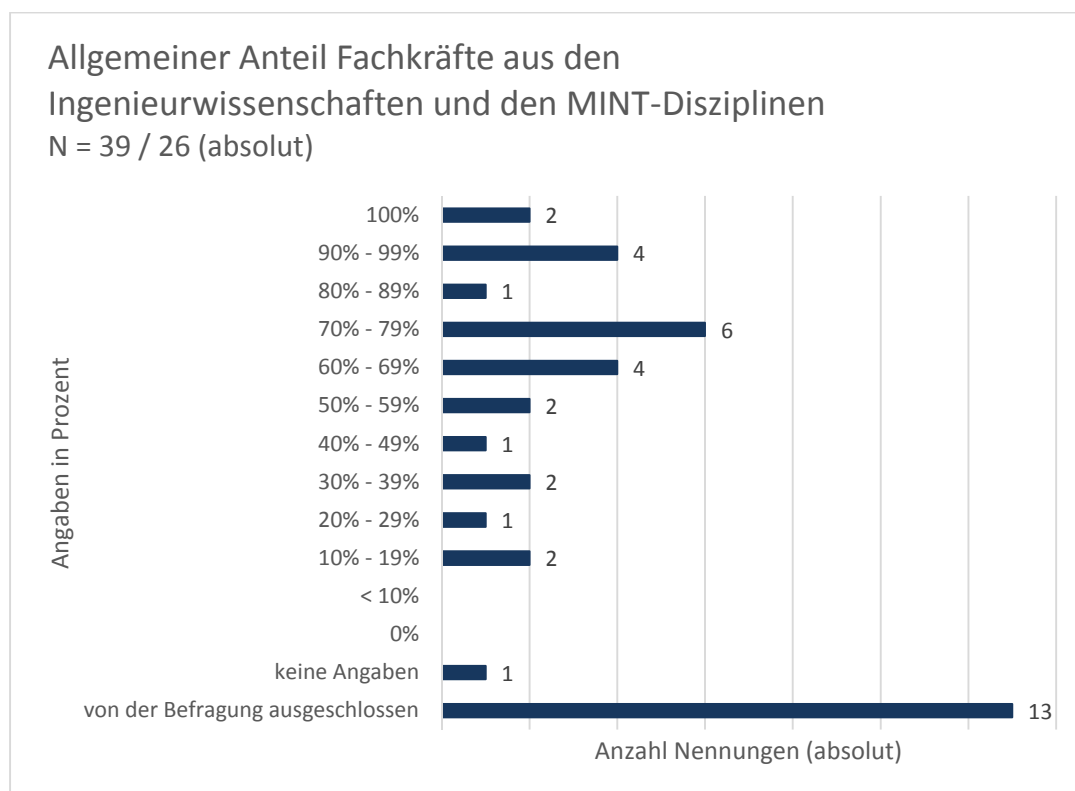
Aus Abbildung 37 wird ersichtlich, dass insbesondere Fachkräfte aus den Ingenieurwissenschaften in den beteiligten KMU (N = 16) beschäftigt werden. Darüber hinaus wird aber auch deutlich, dass die MINT-Disziplinen in einigen KMU (N = 10) und hierbei insbesondere über die am stärksten vertretene Gruppe der kleinen Unternehmen (s. Abbildung 27: TeilnehmerInnenstruktur nach Beschäftigtengrößenklassen) vornehmlich beschäftigt werden. Ferner sind über die Texteingabe der Auswahlmöglichkeit ‚Sonstige‘ folgende Angaben getroffen worden: Ein Kleinstunternehmen gibt an, vorwiegend Fachkräfte aus den Gesellschaftswissenschaften (OU38; 2012) zu beschäftigen. Ein kleines Unternehmen führt hierzu an „*alle Bereiche, [d. h.] Jura, Biologie, Maschinenbau, E-Technik, Raumplanung, Wirtschaftswissenschaften*“ (OU39; 2012) im Unternehmen einzusetzen. Darüber hinaus geht aus einem weiteren Beitrag eines mittleren Unternehmens hervor, dass sie „*hauptsächlich Facharbeiter [und] einige wenige Hochschulabsolventen*“ (OU13; 2012) beschäftigen. Ein weiteres mittleres Unternehmen hat

nur ‚Sonstige‘ ausgewählt, ohne weitere Angaben zu treffen (OU1; 2012). Personen ohne Fach- bzw. Hochschulabschluss sind insgesamt in neun KMU der Windenergie beschäftigt.⁷⁸ Diese Angaben bezogen sich auf vier Kleinstunternehmen und fünf kleine Unternehmen.

Über die Filterfunktion sind bei der Beantwortung der folgenden Fragen lediglich KMU befragt worden, die anführten, insbesondere Fachkräfte aus den Ingenieurwissenschaften bzw. dem MINT-Bereich in ihrem Unternehmen zu beschäftigen. Alle anderen KMU sind an den nächsten Fragenblock weitergeleitet worden.

Im Folgenden wird in Abbildung 38 zunächst ein Überblick des allgemeinen Anteils der Fachkräfte aus den Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen⁷⁹ gegeben:

Abbildung 38: Allgemeiner Anteil der Fachkräfte aus den Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen in den beteiligten KMU



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Bitte geben Sie den allgemeinen Anteil der hoch qualifizierten Fachkräfte aus den Ingenieurwissenschaften/ dem MINT-Bereich an. (Filterfrage) Eigene Darstellung

⁷⁸ Dabei soll betont werden, dass auch Personen ohne Fach- bzw. Hochschulabschluss als Fachkraft bezeichnet werden können, weil sie aufgrund ihrer Tätigkeit als FacharbeiterInnen über gute und einschlägige Berufserfahrung verfügen. Aufgrund des gesetzten Fokus und dem begrenzten Rahmen wird diese Personengruppe in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht berücksichtigt.

⁷⁹ Auf eine differenzierte Darstellung nach IngenieurInnen und MINT-Fachkräften wird im Folgenden verzichtet, da sie zu keinen aussagekräftigen Ergebnissen geführt hätten.

Zunächst ist für die vorliegende Abbildung 38 anzuführen, dass aufgrund des eingestellten Filtersystems hier lediglich KMU befragt worden sind, die zuvor ‚Ingenieurwissenschaften‘ oder ‚MINT-Bereich‘ ausgewählt haben (s. Abbildung 37). Damit kann in dieser Abbildung als auch in den folgenden Abbildungen (Abbildung 39, Abbildung 40 und Abbildung 41) auf Angaben von 26 KMU der Windenergie zurückgegriffen werden.

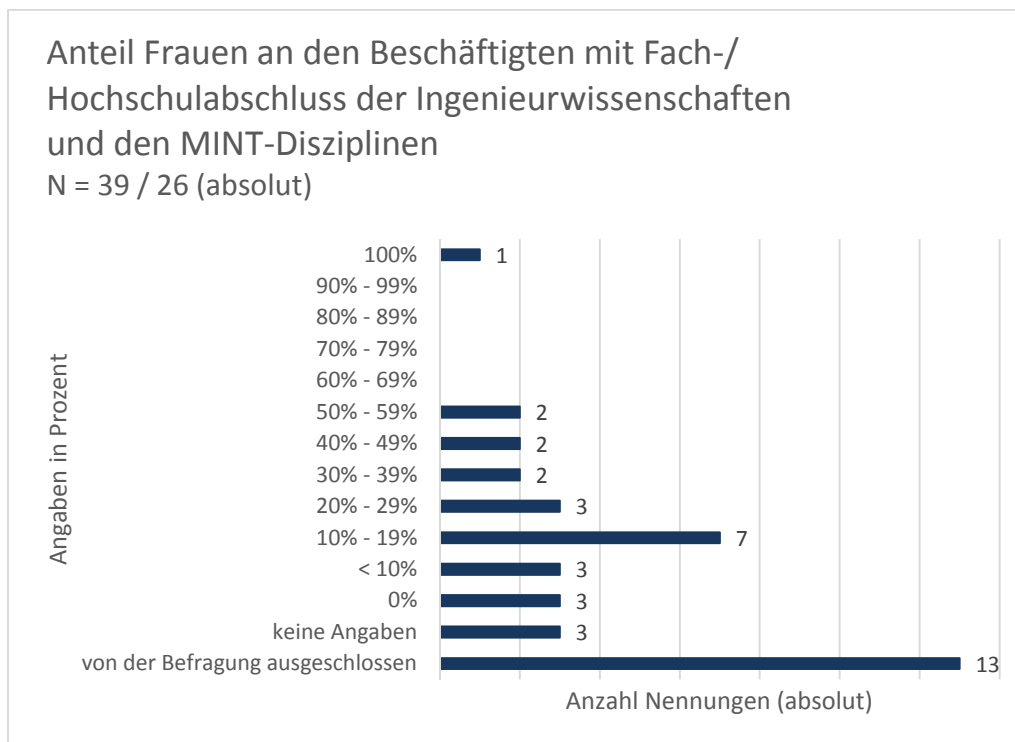
Aus Abbildung 38 wird deutlich, dass ein Großteil der beteiligten KMU zu über 50 Prozent Fachkräfte der Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen (N = 19) in ihren Unternehmen beschäftigen. Dieser hohe Anteil an Personen mit Fach-/ Hochschulabschluss macht deutlich, dass der Bereich, in dem die beteiligten Unternehmen agieren, ein wissens- und innovations-intensiver Wirtschaftsbereich ist. Daraus lässt sich folgende These bilden:

„Die Windenergiebranche ist ein wissens- und innovations-intensiver Wirtschaftsbereich.“

In einem nächsten Schritt werden die 26 TeilnehmerInnen gebeten, die zuvor getroffene Angabe zu den beschäftigten Fachkräften über die Aspekte ‚Frauen‘, ‚Ältere (50plus)‘, ‚Personen mit Migrationshintergrund‘ oder ‚keine Beschäftigung dieser Personengruppe‘ genauer zu differenzieren. Die Auswahl hierfür beruht einerseits auf den Diversity-Aspekten, die in der Personalforschung führend sind (s. Abschnitt 2.3) und andererseits auf den Ergebnissen der Bestandsaufnahme und Entwicklung des ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsmarktes entlang der regionalen Struktur und insbesondere der soziodemografischen Aspekte Geschlecht, Demografie und Migrationshintergrund (s. Kapitel 4), aus denen hervorgeht, dass die besagten Personengruppen bislang wenig unter den sozialversicherungspflichtig beschäftigten IngenieurInnen vertreten sind.

Zunächst das Ergebnis über den Anteil ‚Frauen‘ an den Fachkräften der Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen:

Abbildung 39: Anteil Frauen an den Beschäftigten mit Fach-/ Hochschulabschluss der Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen

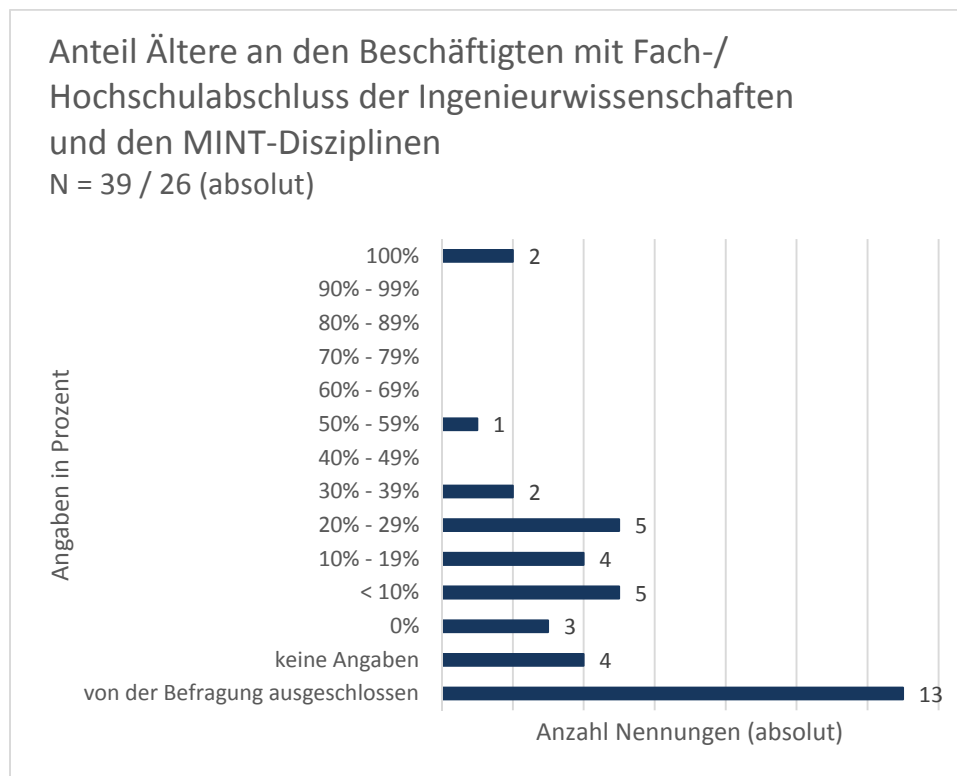


Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Differenzieren Sie bitte Ihre vorherige Angabe nach Geschlecht, Alter und Migrationshintergrund. (Filterfrage) Eigene Darstellung

Auffällig an Abbildung 39 ist, dass der Anteil Frauen an allen Fachkräften mit einem ingenieurwissenschaftlichen oder technisch-naturwissenschaftlichen Fach- bzw. Hochschulabschluss sich bei der Hälfte der KMU unter 20 Prozent (N = 10) bewegt. In drei Unternehmen sind keine weiblichen Fachkräfte mit dieser fachlichen Ausrichtung beschäftigt. Über einen Anteil von 20 Prozent bis 59 Prozent geben insgesamt neun KMU an, Frauen zu beschäftigen. Damit sind Frauen mit dieser fachlichen Ausrichtung in der Hälfte der beteiligten Unternehmen unterrepräsentiert. Ferner sind lediglich in vier KMU Frauen und Männer annähernd zu gleichen Anteilen vertreten.

Für die älteren Fachkräfte – damit sind hier die über 50-jährigen Personen gemeint – zeigt sich in Abbildung 40 folgendes Bild in den beteiligten KMU:

Abbildung 40: Anteil Ältere an den Beschäftigten mit Fach-/ Hochschulabschluss der Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen

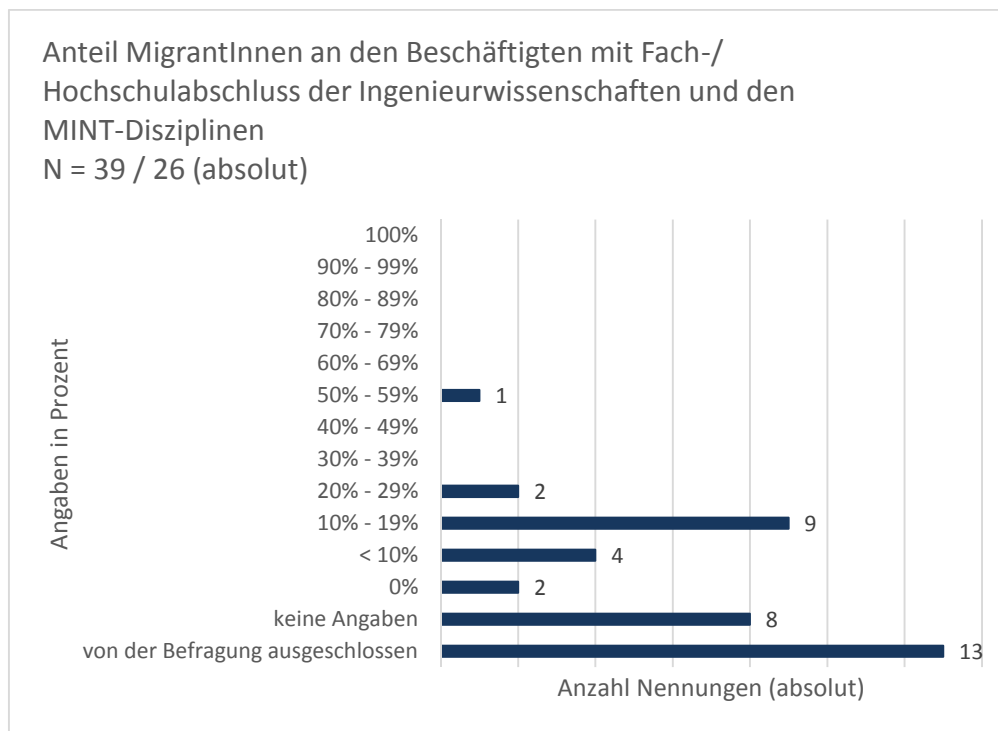


Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Differenzieren Sie bitte Ihre vorherige Angabe nach Geschlecht, Alter und Migrationshintergrund. (Filterfrage) Eigene Darstellung

Ähnlich wie in Abbildung 39 (Aspekt ‚Frauen‘) ist auch hier der überwiegende Anteil der über 50-jährigen Fachkräfte aus den Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen in den beteiligten KMU bei unter 20 Prozent (N = 12) angesiedelt. Über diesen Anteil hinaus sind kaum ältere Fachkräfte beschäftigt. Auch hier sind insgesamt wenige (N = 8) über einen Anteil von 20 Prozent bis 59 Prozent beschäftigt, wobei die meisten Nennungen (N = 5) auf einen Anteil von 20 bis 29 Prozent entfallen. Damit stellen auch Ältere einen eher geringeren Anteil an den technisch-naturwissenschaftlichen Fachkräften in den beteiligten KMU dar, wobei hierzu hervorgehoben werden muss, dass die Altersstruktur in Unternehmen ausgewogen sein muss. Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, dass mit dem Ausscheiden älterer Fachkräfte entsprechend jüngere Fachkräfte nachrücken und das Know-how nicht verloren geht. Insofern kann die geringere Partizipation älterer Fachkräfte hier in diesen KMU durchaus angemessen sein.

Als letzten Aspekt werden nun die Ergebnisse für Personen mit Migrationshintergrund dieser Umfrage präsentiert. Die nachstehende Abbildung 41 gibt einen Überblick:

Abbildung 41: Anteil Personen mit Migrationshintergrund an den Beschäftigten mit-Fach-/Hochschulabschluss der Ingenieurwissenschaften und den MINT-Disziplinen



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Differenzieren Sie bitte Ihre vorherige Angabe nach Geschlecht, Alter und Migrationshintergrund. (Filterfrage) Eigene Darstellung

Aus Abbildung 41 geht deutlich hervor, dass der Anteil Fachkräfte mit Migrationshintergrund in den beteiligten Unternehmen aus den Ingenieurwissenschaften bzw. MINT-Disziplinen überwiegend bei unter 20 Prozent (N = 15) liegt. Darüber hinaus ist diese Personengruppe lediglich in einem KMU mit einem Anteil von 50 bis 59 Prozent und zwei weiteren KMU mit 20 bis 29 Prozent vertreten.

Alle drei Kategorien sind in den beteiligten KMU der Windenergie weniger vertreten. Damit lässt sich festhalten, dass sich diese Diversity-Aspekte in der Zusammensetzung der beschäftigten Fachkräfte nur sehr unzureichend erkennen lassen. Hieraus lässt sich folgende These ableiten:

„Die Windenergiebranche ist eine männerdominierte Branche.“

5.2.3.2. Fachkräftemangel ein Thema in der Windenergiebranche?

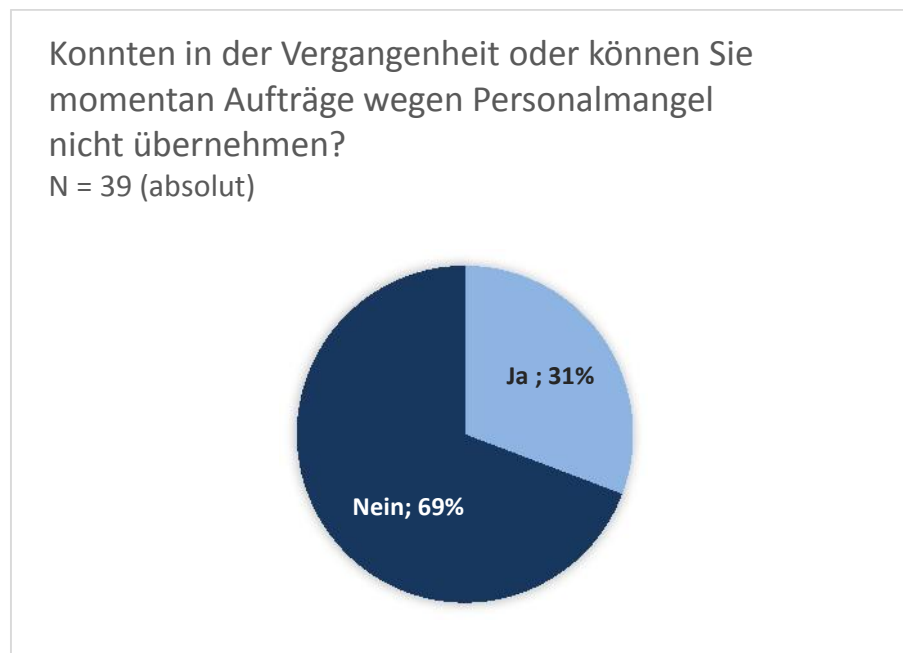
Unter diesen Diversity-Aspekten ist ferner der oft zitierte und diskutierte Fachkräftemangel allgemein in technisch-naturwissenschaftlichen Arbeitsfeldern (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2015a: 5; s. auch Kapitel 4) für die Windenergiebranche zu ergründen. Diese Einschätzungen und Erfahrungen der KMU zu evaluieren, sollen einen Aufschluss darüber geben, ob der sogenannte Fachkräftemangel tatsächlich ein Thema in den Unternehmen der WE ist und darüber hinaus, welches bislang unentdeckte Potenzial Diversity und auch Diversity Management bergen.

Dieses Thema ist meines Erachtens für den Einsatz und den Erfolg von Diversity Management in deutschen Unternehmen ein wesentlicher Faktor. Damit soll an den in Abschnitt 1.1 (Historische Genese und Ausgangspunkt für Diversity Management) besagten Bericht des Hudson Instituts Workforce 2000 erinnert werden. Dieser besagt, dass der Anteil männlicher, weißer Arbeitnehmer an der US-amerikanischen Erwerbsbevölkerung deutlich schrumpfe und das zukünftige Erwerbspotenziale fernab dieser sogenannten dominanten Gruppe zu finden seien (Krell 2008: 68; Vedder 2006: 5). Erst anlässlich dieser Einschätzung ist die Meinung vieler, dass Diversity und Diversity Management eine zunehmend positive und wichtige Bedeutung erhalten habe (vgl. auch Jung 2003: 5; Vedder 2006: 5).

Die TeilnehmerInnen sind zunächst gefragt worden, ob sie davon ausgehen, zukünftig von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein. In der darauffolgenden Frage sollte angegeben werden, ob in der Vergangenheit oder momentan Aufträge aufgrund von Personalmangel nicht angenommen werden konnten bzw. können. Beide Fragen konnten mit ‚Ja‘ oder ‚Nein‘ beantwortet werden. Darüber hinaus sind die TeilnehmerInnen gebeten worden, ihre jeweilige Aussage in einem Textfeld zu begründen.

Die nachstehende Abbildung 42 gibt einen Überblick darüber, inwiefern die TeilnehmerInnen Erfahrungen mit einem Fachkräftemangel in ihrem Unternehmen gemacht haben.

Abbildung 42: Konnten in der Vergangenheit oder können Sie momentan Aufträge wegen Personalmangel nicht übernehmen?



Quelle: Unternehmensbefragung 2012. Eigene Darstellung

Aus Abbildung 42 ist ersichtlich, dass die meisten Unternehmen (69 Prozent) bisher nicht mit einem Fachkräftemangel konfrontiert sind. Hingegen geben 31 Prozent der KMU an, bereits Erfahrungen gesammelt zu haben.

Ferner haben hierzu insgesamt 11 KMU eine Begründung abgegeben. Dabei äußern sich überwiegend kleine Unternehmen (N = 5), dass sie von einem Fachkräftemangel betroffen gewesen sind. Eine typische Aussage ist hierzu nicht auszumachen.⁸⁰ Ein Teil der Unternehmen führt an, aufgrund fehlender personeller Ressourcen Aufträge regelmäßig ablehnen zu müssen. Andere beklagen, dass Fachkräfte mit speziellen Kenntnissen fehlen. Darauf aufbauend führt ein weiteres KMU an, dass bei einer „Vollauslastung nicht die zeitlichen Kapazitäten [...] [bestehen] das aufwendige Bewerbungsverfahren plus Einarbeitung durchzuführen.“ (OU33; 2012)

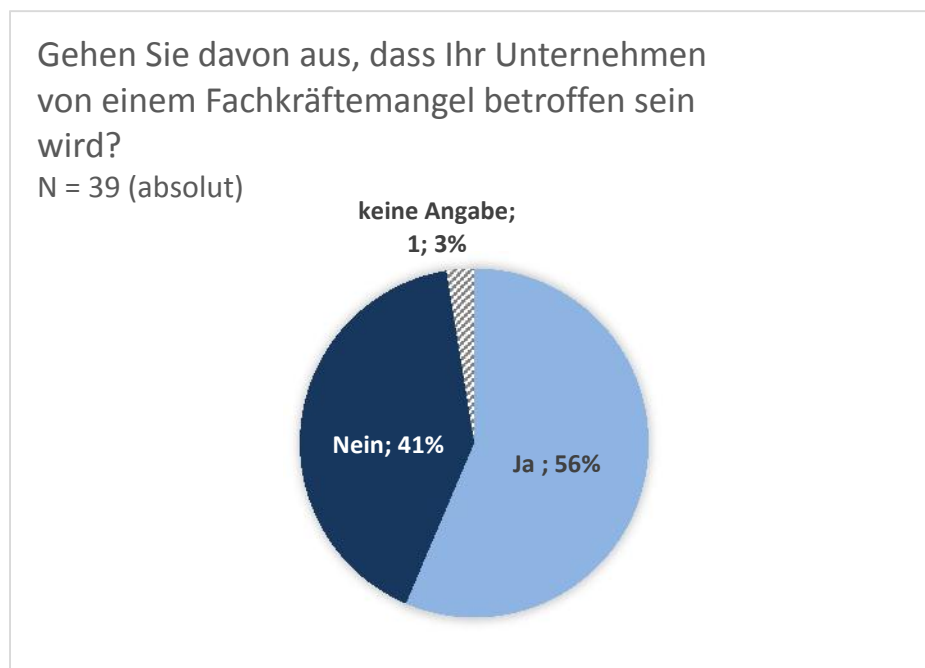
Unter den Beiträgen der KMU, die bisher keine Erfahrungen mit einem Fachkräftemangel sammeln mussten (N = 5), sind die Beschäftigtengrößenklassen vielfältig von Kleinstunternehmen

⁸⁰ Eine ausführliche Übersicht der getroffenen Aussagen ist im Anhang (Abbildung 59, S. 246) aufgeführt.

bis mittleren Unternehmen vertreten. Dabei führt ein Großteil der KMU an, bei Personalmangel auf sogenannte „Partner-Netzwerke“ (OU19; 2012) bzw. „Beziehungsnetze“ (OU18) zurückgreifen zu können.⁸¹ Ein typisches Zitat hierzu lautete: „Bisher können wir über ein Netzwerk externer Entwickler Engpässe abfedern!“ (OU37; 2012)

Die nun folgende Abbildung 43 skizziert das Ergebnis über die Einschätzung der KMU der Windenergie über einen zukünftigen Fachkräftemangel.

Abbildung 43: Gehen Sie davon aus, dass Ihr Unternehmen von einem Fachkräftemangel betroffen sein wird?



Quelle: Unternehmensbefragung 2012. Eigene Darstellung.

Aus Abbildung 43 ist ersichtlich, dass die Einschätzungen der KMU, von einem zukünftigen Fachkräftemangel betroffen zu sein, deutlich pessimistischer sind. Hierbei gehen nur 41 Prozent der Unternehmen davon aus, zukünftig keine Erfahrungen mit einem Fachkräftemangel zu machen, während 56 Prozent glauben, von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein. Für die Begründung ihrer Antwort haben insgesamt 22 KMU das Textfeld genutzt.

Die Begründungen, weshalb KMU davon ausgehen, von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein, sind sehr vielfältig: Drei KMU führen an, dass ihr Unternehmen aufgrund des regionalen

⁸¹ Eine ausführliche Übersicht der getroffenen Aussagen ist im Anhang (Abbildung 60, S. 247) aufgeführt.

strukturschwachen Standorts Schwierigkeiten bekommen wird oder bereits hat. Ein typisches Zitat verdeutlicht diesen Aspekt:

„Merken es bereits – auch aufgrund unseres Standorts in Mecklenburg-Vorpommern, Bündelung von Arbeitskräften ist hier eher schwierig – bzw. werden mit besseren Angeboten weggelockt.“ (OU3; 2012)

Ein Großteil der TeilnehmerInnen hingegen gibt an, dass sie bereits gegenwärtig aufgrund fehlender geeigneter Fachkräfte, das heißt Fachkräfte mit speziellen Wissen, von einem Fachkräftemangel bedroht seien. Hierzu lassen sich exemplarisch drei Zitate anführen, die diese Problematik gut schildern:

„Spezialwissen und spezielle, langjährige Erfahrungen bei den zu nutzenden Tools und bei den technologischen Geschäftsfeldern gefordert.“ (OU5; 2012)

„Zu schnelles Wachstum der Branche, zu wenig theoretisch und praktisch gut ausgebildete Fachkräfte.“ (OU28; 2012)

„Voll nutzbare Mitarbeiter für die Windkraftbranche gibt es nicht von der UNI, die muss man entweder von der Konkurrenz abwerben oder man muss sich lernwillige Akademiker [...] selbst ausbilden, [...].“ (OU39; 2012)

Wie in Kapitel 3 beschrieben, ist die Windenergiebranche ein recht junger Wirtschaftszweig. Gerade die Windenergie hat im Rahmen der politisch gesetzten Ziele zum Klimawandel eine besondere Aufmerksamkeit erfahren. Wie in den zuvor angeführten Zitaten bedarf es an fundiertem Wissen, sowohl in theoretischer als auch praktischer Hinsicht. Das schnelle Wachstum der Branche habe damit nicht in den entsprechenden bzw. benötigten Umfang erfahrener Fachkräfte hervorgebracht. Erst seit jüngster Zeit etablieren sich Studiengänge, die spezifisches Wissen für die Windenergie vermitteln. Inwiefern diese neuen Studiengänge den Ansprüchen der Praxis genüge tragen, bleibt abzuwarten.

Weitere einzelne Begründungen beziehen sich auf rückläufige Bewerbungen, die demografische Entwicklung, aber auch die fehlende Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf Gehälter und Konditionen gegenüber Großunternehmen.⁸²

Die Antworten, die von den KMU (N = 8) angeführt worden sind, um die Einschätzung zu begründen, weshalb sie nicht von einem Fachkräftemangel betroffen sein würden, sind sehr un-

⁸² Eine ausführliche Übersicht der getroffenen Aussagen ist im Anhang (Abbildung 61, S. 248) aufgeführt.

terschiedlich und überwiegend von kleinen Unternehmen getroffen worden. Einzelne Unternehmen haben hierzu angegeben, entweder aufgrund des großen Anklangs der Windenergiebranche oder aufgrund ihres flexiblen, innovativen Unternehmens zukünftig hinreichend Fachkräfte gewinnen zu können. Ein Kleinstunternehmen gibt an: „*Fachkräftemangel ist eine Nebelkerze zum Zweck von Lohndumping.*“ (OU19; 2012). Während ein anderes kleines Unternehmen anführt: „*Bisher nicht vorgekommen, trotz Ingenieur-Mangel auf dem Arbeitsmarkt.*“ (OU29; 2012)⁸³. Aus diesen beiden gegensätzlichen Zitaten ist aufgrund ihres Alleinstellungsmerkmals keine eindeutige Aussage zu erwarten. Inwiefern Klagen von Unternehmen und Verbänden bewusst dazu eingesetzt werden, dafür Sorge zu tragen, dass der Fachkräftepool, aus dem zukünftig Fachkräfte geschöpft werden, sich nicht (weiter) verringert und um auch zukünftig zu unangepassten Konditionen MitarbeiterInnen beschäftigen zu können, kann hier nicht geprüft werden. Eine höhere Nachfrage an Fachkräften als das vorhandene Angebot würde dazu führen, das Unternehmen deutlich größere Zugeständnisse abverlangt werden würden, als es bei einem gesättigten Beschäftigtenmarkt der Fall ist.

Vorkehrungen zur Abwendung eines Fachkräftemangels haben einzelne Unternehmen über die betriebsinterne Ausbildung von AkademikerInnen, Verbindungen zu Hochschulen als auch ein gutes Branchennetzwerk beschrieben.

Für die Bedeutung des Diversity Managements im Hinblick auf die Diversity-Aspekte und die Relevanz eines Fachkräftemangels lässt sich festhalten: Während bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt der Befragung die meisten Unternehmen keine Erfahrung mit einem Fachkräftemangel haben sammeln müssen, so geht jedoch ein Großteil der KMU zukünftig davon aus, betroffen zu sein. Die Diversity-Aspekte ‚Frauen‘, ‚Ältere‘ und ‚Personen mit Migrationshintergrund‘, die in den beteiligten KMU der Windenergie weniger vertreten sind, werden in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnen. Die Einbeziehung dieser überwiegend ungenutzten Potenziale dieser Personengruppen (s. auch Kapitel 4) können einen Beitrag leisten, den hier erwarteten Fachkräftemangel zu begegnen bzw. abzufedern. Das Konzept DiM kann dabei als Ansatz dienen, für zukünftige Fachkräfte sowie für die bestehende Belegschaft als Unternehmen attraktiv zu sein und die daraus entstehende Vielfalt ökonomisch zu nutzen. Daraus wird folgende These gebildet, die zu prüfen ist:

⁸³ Eine ausführliche Übersicht der getroffenen Aussagen ist im Anhang (Abbildung 62; S. 249)

„Diversity Management hat eine wichtige Bedeutung in der Windenergie, um als attraktiver Arbeitgeber von diversen Personengruppen wahrgenommen zu werden. Es dient damit der Fachkräftesicherung.“

5.2.4. Zwischenfazit der Online-Unternehmensbefragung

Die hier vorgestellten Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragung können einen ersten Anhaltspunkt über die unternehmerische Praxis in ingenieurwissenschaftlichen bzw. technisch-naturwissenschaftlichen Arbeitsfeldern der WE geben. Dabei sind die Bekanntheit, das Potenzial und die Relevanz von Diversity Management für KMU der Windenergie analysiert worden.

Folgende Forschungsfragen sind im Rahmen der Online-Unternehmensbefragung bearbeitet worden: „*Wie wird die Bedeutung von Diversity Management im KMU-Sektor [...] wahrgenommen und eingeschätzt?*“ Darunter sind die Bekanntheit und die Bedeutung von Diversity Management eruiert worden. Ferner sind vor dem Hintergrund des Potenzials und der Relevanz von DiM Ergebnisse zu den Forschungsfragen: „*Wie gestaltet sich die personelle Zusammensetzung in der Windenergiebranche und welche Bedeutung haben dabei die Aspekte ‚Frauen‘, ‚Alter‘ und ‚Migrationshintergrund‘?*“ sowie „*Welche Rolle spielt dabei der oft zitierte und diskutierte Fachkräftemangel in ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsfeldern?*“ vorgestellt worden.

Die Online-Unternehmensbefragen in Verbindung mit dem vorliegenden theoretischen Teil (s. Kapitel 1 bis 4 Kapitel) bieten eine gute Grundlage für eine detaillierte und auf die Windenergie zentrierte Bearbeitung zur weiteren Klärung und Prüfung der eingangs vorgestellten Hypothese und den über die Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragung entwickelten Thesen, die in den darauf anknüpfenden Gesprächen mit ExpertInnen aufgegriffen werden.

6. Eine ExpertInnenbefragung

Das Ziel der ExpertInnenbefragungen⁸⁴ ist die Überprüfung der Ergebnisse bzw. der aus der Online-Unternehmensbefragung entwickelten Thesen. Darüber hinaus sollen über die ExpertInneninterviews Aspekte thematisiert und geprüft werden, die über die Online-Unternehmensbefragung nicht oder nicht ausreichend eruiert werden konnten. Darunter: „*Welche Gründe lassen sich für die Nutzung bzw. Nichtnutzung dieses Konzepts erkennen?*“ sowie „*Lassen sich hierbei Unterschiede zwischen ,traditionell geführten‘ und ,jüngeren bzw. neueren‘, national und international agierenden Unternehmen finden?*“

6.1. Erhebungsmethode

Der folgende Abschnitt 6.1.1 beschreibt und begründet das gewählte Forschungsdesign und die angewandte Auswertungsmethode. Daran anschließend wird in Abschnitt 6.1.2 eine Übersicht und Beschreibung der ExpertInnen und ihrer fachlichen Ausrichtungen gegeben.

6.1.1. Erhebungsmethode und Auswertungsmethode der ExpertInneninterviews

Für die Untersuchung der Hypothese als auch zur Überprüfung der Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragung (s. Abschnitt 5.2) sind leitfadengestützte qualitative Interviews mit ExpertInnen aus Wissenschaft und Wirtschaft geführt worden. Über das induktive Verfahren⁸⁵ sollen Rückschlüsse für KMU der Windenergie in Verbindung mit dem Diversity Management gezogen werden können. Folgendes Vorgehen kann hierfür beschrieben werden:

⁸⁴ Definition ‚ExpertIn‘: ExpertIn ist nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit eine Person, die selbst Teil des Handlungs- bzw. Forschungsfeldes ist, dass den Untersuchungsgegenstand ausmacht. Nach Aussage von Meuser und Nagel (1991: 442) ist die Einordnung als ‚ExpertIn‘ vornehmlich abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse.

⁸⁵ Das Verständnis des ‚induktiven Verfahrens‘ in der vorliegenden Arbeit: Hierbei wird von empirischen Einzelbeobachtungen auf das Allgemeine Rückschlüsse gezogen. Diese Art der Erkenntnisgewinnung zeichnet sich dadurch aus, dass das im Forschungsprozess gesammelte Datenmaterial (hier die Online-Unternehmensbefragung und Theorie) dazu verwendet werden, um vertiefende Erkenntnisse, Zusammenhänge, Erfahrungen zu beschreiben bzw. sichtbar zu machen und dient ferner der Hypothesenprüfung sowie der Überprüfung der Ergebnisse bzw. Thesen der Online-Unternehmensbefragung. (Eigenen Darstellung)

Zunächst ist ein Leitfaden⁸⁶ entwickelt worden, der unter anderem auf die Überprüfung und Erforschung bestimmter (diversity/gender-orientierter) Ansätze im KMU-Bereich und Thesen abhebt. Die Methode des leitfadengestützten Interviews sieht vor, dass zunächst mit offenen Fragen zu verschiedenen Aspekten begonnen und dann zu hypothesen-/thesenprüfenden Fragen übergegangen wird. Zur Überprüfung des Interviewleitfadens ist zu Beginn ein Pretest mit einer/m ExpertIn durchgeführt worden. Nach der Durchführung des Pretests ist der Leitfaden geringfügig modifiziert worden.

Vor der Durchführung und der Aufzeichnung der Interviews sind die TeilnehmerInnen um Einverständnis der Gesprächsaufzeichnung⁸⁷ gebeten worden, dem ausnahmslos alle ExpertInnen zugestimmt haben. Ferner sind sie darüber informiert worden, was mit den Daten geschieht. Dabei ist ihnen zugesichert worden, dass der genaue Quellenbezug nicht nach außen sichtbar wird.

Für die Interviewführung ist eine halbstrukturierte Form⁸⁸ gewählt worden, bei der zwar der entwickelte Gesprächsleitfaden Orientierung bietet, aber dennoch die Möglichkeit besteht, den Wortlaut der Fragen zu verändern, Zusatzfragen zu stellen oder nachzufragen, wenn etwas nicht verstanden wird.⁸⁹ Daher geht das halbstandardisierte Interview mehr in die Tiefe und bietet auch informellem Wissen einen Entfaltungsspielraum. Im Gegensatz zu dem standardisierten Interview darf auch vom vorgegebenen Gesprächsleitfaden abgewichen werden. Dies hat den Vorteil, dass die Kommunikationsdynamik nicht gestört wird (vgl. Mayring 2002: 69-71).

Die Interviews beginnen mit einer kurzen Vorstellung des Promotionsthemas und den Eckdaten zur Online-Unternehmensbefragung (2012). Darauf folgend werden die InterviewpartnerInnen gebeten, ihre Person, ihre Arbeits-/ Forschungsschwerpunkt bzw. Position und Funktion im Unternehmen sowie die Institution bzw. das Unternehmen, in dem sie tätig sind, kurz

⁸⁶ Leitfadenfragen sind diejenigen Themenaspekte, die als wesentlichste Fragestellungen im Interviewleitfaden festgehalten werden. (vgl. Mayring 2002: 69)

⁸⁷ Die Aufzeichnung der Interviews ist über ein digitales Aufnahmegerät erfolgt.

⁸⁸ Qualitative Forschungsinterviews lassen sich nach dem Grad der Offenheit (wenig strukturiert, halb- bzw. teilstrukturiert (mehr oder weniger strukturiert) oder stark strukturiert klassifizieren. (s. dazu Atteslander 2008: 124 ff.; Mayring 2002: 67)

⁸⁹ Die aus der Online-Unternehmensbefragung entwickelten Thesen werden in den ExpertInnengesprächen vorwiegend über die Ergebnisse und den daraus entwickelten Fragestellungen aufgegriffen, um so aus verschiedenen Perspektiven die Thesen zu diskutieren.

vorzustellen. Je nach Erfahrungs- bzw. Wissenshintergrund sind bestimmte Aspekte über den Interviewleitfaden abgefragt worden.⁹⁰ Honer (1994) schreibt hierzu:

„Das situationsflexibel gehandhabte Leitfadeninterview [...], erlaubt es, situativ-subjektiven Themensetzungen und Relevanzstrukturierungen der Gesprächspartnerinnen weitgehend Rechnung zu tragen.“ (Honer 1994: 633)

Während beispielsweise UnternehmensvertreterInnen oder WE-nahe Institution dazu aufgefordert sind, den Wirtschaftszweig, der sich rund um Windenergieanlagentechnik entwickelt hat, zu beschreiben und Stellung zu beziehen, darunter unter anderem zu bestimmten Aspekten, wie den politischen Rahmenbedingungen der Windenergie, die EEG-Novellierung, Unternehmensinsolvenzen und Leiharbeit, ist dies mit ExpertInnen aus dem wissenschaftlichen Kontext überwiegend nicht diskutiert worden. Je nach Erfahrungs- bzw. Wissenshintergrund stehen folgende Themenkomplexe im Fokus: Bekanntheit, Bedeutung von DiM sowie Umsetzungsmöglichkeiten und Vorbehalte bzw. Umsetzungshemmnisse von DiM, Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur in KMU, Arbeitsmarkt in ingenieurwissenschaftlichen und allgemeine in naturwissenschaftlich-technischen Arbeitsfeldern, Wettbewerbsfaktor personale Vielfalt und Chancengleichheit sowie aktuelle und zukünftige Herausforderungen in der Windenergiebranche. Die Größenordnungen ‚Großunternehmen‘ und ‚KMU‘ sind unter diesen Aspekten ebenfalls thematisiert worden. Ein Abschluss der Interviews ist über die Frage, ob ein wichtiger Aspekt im Interview vergessen worden ist, erfolgt. Damit ist den TeilnehmerInnen die Möglichkeit gegeben worden, aus ihrer Perspektive neue und/ oder für das Promotionsthema eventuell wichtige Aspekte einfließen zu lassen.

Nach Durchführung der 16 Interviews ist das Audiomaterial vollständig transkribiert (vgl. dazu Mayring 2002: 89-94) und ausgewertet⁹¹ worden. Daran anschließend sind die InterviewpartnerInnen in drei Gruppen ‚Wissenschaft‘, ‚Wirtschaft‘ und ‚Netzwerk‘ gegliedert worden. Eine genauere Übersicht und Beschreibung der InterviewpartnerInnen ist Abschnitt 6.1.2 zu entnehmen.

⁹⁰ Die entsprechenden Interviewleitfäden der Gruppen ‚Wissenschaft‘, ‚Wirtschaft‘ und ‚Netzwerk‘ sind im Anhang aufgeführt.

⁹¹ Da das Interesse an den Interviews auf der inhaltlichen Ebene liegt, werden Sprechpausen, Floskeln sowie Hörsignale, die eine Zustimmung, Verneinung oder eine Verzögerung signalisieren und den Inhalt nicht verändern, bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Darüber hinaus ist in dem verwendeten Material darauf geachtet worden, dass dialektische Ausdrücke ins Hochdeutsch übertragen und sofern nötig, die Aussagen stilistisch und nach Satzbaufehlern mit Kennzeichnung der eckigen Klammer behoben worden sind. (Mayring 2002: 91)

Im Folgenden wird nun die Auswertungsmethode beschrieben. Die Auswertung des transkribierten Materials erfolgt über Hussy, Schreier und Echterhoff (2013). Die insbesondere induktive Verfahrensweise des „Codierens“ geht im Kern auf die ‚Grounded Theory‘ (gegenstandsbezogene Theorie) zurück (vgl. Strauss 1994). Die ‚Grounded Theory‘ lässt die Konzeptbildung während der Datenerhebung bewusst zu, damit sich ein theoretischer Bezugsrahmen herauskristallisieren kann, der schrittweise modifiziert und vervollständigt wird (vgl. Strübing 2014: 16; Strauss 1994). Der Vorgang des Codierens bzw. die induktive Auswertungsmethodik berücksichtigen dabei diejenigen Aspekte, die sich nah aus dem Material ableiten lassen (vgl. Hussy/ Schreier/ Echterhoff 2013: 253; s. auch Mayring 2010: 84; Mayring 2002: 114) und die zu dem aktuellen Stand der Analyse im Hinblick auf die Untersuchung und Klärung der Hypothese und den aus der Online-Unternehmensbefragung entwickelten Thesen relevant sind. Ferner möchte diese Auswertungsmethode lediglich den Äußerungsinhalt und nicht die Interpretation der Äußerungen erfassen. Die Bildung von Codes (bzw. „Etiketten“) erfolgt über „die Bedeutung relevanter Textstellen“ (Hussy/ Schreier/ Echterhoff 2013: 253). Dazu wird das verschriftlichte Datenmaterial „Satz für Satz bzw. Äußerung für Äußerung durch[gegangen] und zentrale Konzepte oder Themen am Rand notiert“ (Hussy 2008: 10). Nach Hussy, Schreier und Echterhoff (2013: 253) ist die Entwicklung der Codes selbst eine pointierte Zusammenfassung der Textstelle und werde nicht unbedingt näher beschrieben. Über die Zuweisung von Codes bzw. Etiketten entwickelt sich ein sogenanntes „Bedeutungsgeflecht“ (Hussy/ Schreier/ Echterhoff 2013: 253). Das bedeutet, dass in dem Codierungsprozess zu Beginn Verknüpfungen von Textstellen und Codes hergestellt werden. Damit wird wiederum eine Verknüpfung zwischen anderen Textstellen sowie anderen Codes möglich. Hieraus erfolgt eine weitere Verdichtung des Interviewmaterials, in dem die Zuordnung im Hinblick auf folgende Aspekte geprüft wird:

„Bei welchen topoi decken sich die Angaben der ExpertInnen? Wo gibt es unterschiedliche Positionen? Zu welchen Themen äußern sich alle Interviewten? Was sind das für Themen, zu denen nur in einem Teil der Texte etwas zu finden ist? Welche ExpertInnen äußern sich wozu?“ (Meuser/ Nagel 1991: 461-462)

Darauf aufbauend ist schließlich eine tabellarische Themenübersicht⁹² erstellt worden, in der über die linke Randspalte die Themen aufgeführt sind, die in den Interviews behandelt und

⁹² Die tabellarische Themenübersicht ist im Anhang (S. 251) aufgeführt

für die Hypothesen- und Thesenprüfung relevant sind, während über die obere Kopfzeile die interviewten ExpertInnen nach Gruppen und Kodierung erfasst sind.

Hieran anschließend wird nun in Abschnitt 6.1.2 eine genauere Übersicht und Beschreibung der InterviewpartnerInnen gegeben.

6.1.2. ExpertInnen und ihre fachlichen Arbeits- und Forschungsschwerpunkte

In diesem Abschnitt erfolgt eine Beschreibung und Übersicht der fachlichen Arbeits- und Forschungsschwerpunkte der interviewten ExpertInnen.⁹³ Die Auswahl der ExpertInnen ist über einschlägige Studien und Vorträge von ExpertInnen an Fachtagungen zu den Themen ‚Windenergie‘ und ‚Diversity Management‘ sowie Online-(Messe-)Auftritte der WE-Unternehmen und Interessenverbände erfolgt.

Die Interviews sind über einen Zeitraum von ungefähr sechs Monate mit 17 ExpertInnen (in 16 Interviews) aus Wissenschaft und Wirtschaft durchgeführt worden. Im Durchschnitt haben die ExpertInneninterviews ungefähr eine Stunde gedauert. In Anbetracht von Zeit und Kosten hat sich nicht immer die Möglichkeit einer Face-to-face-Interaktion geboten. In diesen Fällen sind die Interviews über das Telefon geführt worden. So sind schließlich sechs Interviews ‚face-to-face‘ und weitere 10 Interviews über das Telefon durchgeführt worden.

An dieser Stelle soll betont werden, dass der lange Interviewzeitraum unter anderem auch Ausdruck einer langen und intensiven Suche geeigneter InterviewpartnerInnen ist. Ferner haben weder das Schnellballprinzip, das heißt die Weiterempfehlung von weiteren ExpertInnen in KMU gegriffen, noch haben sich, wie bereits in Abschnitt 5.1.1 dargelegt, aus der Online-Unternehmensbefragung Kontaktmöglichkeiten für Interviews ergeben. Damit hat sich die Gewinnung von InterviewpartnerInnen aus KMU der Windenergie als sehr schwierig dargestellt. Von viele KMU ist auf die Interviewanfrage keine Rückmeldung erfolgt. Die KMU, die in Form einer Absage reagiert haben, haben überwiegend personelle Engpässe und damit fehlende Zeit für ein ExpertInnengespräch angeführt.

⁹³ Eine tabellarische Übersicht der geführten ExpertInneninterviews mit Angaben zu Ort und Datum der Interviews sowie die Art und Dauer als auch die fachlichen Kriterien für die Auswahl der TeilnehmerInnen ist im Anhang (Abbildung 63: Übersicht der geführten ExpertInnengespräche) dargestellt.

Bevor die InterviewpartnerInnen genauer beschrieben werden, soll hier zunächst die grobe Gliederung der drei Gruppen abgebildet werden:

- Wissenschaft (*W*)
- Netzwerke (*N*)
- Unternehmen der Windenergie (*U*)

Die Gliederung und die Auswahlkriterien der drei Gruppen sollen im Folgenden zunächst kurz dargestellt werden:

Die ExpertInnen-Gruppe aus der **Wissenschaft** können mindestens einen der Forschungsschwerpunkte Diversity Management (DiM), darunter Gender und Migration, Personalmanagement, Ingenieurwissenschaften, MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) und/oder Kenntnisse im unternehmerischen Bereich, insbesondere im KMU-Bereich, aufweisen.

Die zweite ExpertInnen-Gruppe aus den sogenannten **Netzwerken** wird als wichtige Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis betrachtet, da ein Großteil ($N = 4$) von ihnen in der Windenergiebranche tätig ist und daher gute Einblicke aus Sicht der KMU-nahen Branchennetzwerke bieten kann.

Die dritte Gruppe bilden die **Unternehmen** der Windenergie ($N = 4$).

Bevor die fachlichen Schwerpunkte und eine ausführlichere Beschreibung der InterviewpartnerInnen dargelegt werden, sollen zunächst zwei Anmerkungen über die Abgrenzung zu der hier festgelegten KMU-Definition erfolgen:

Für Unternehmen ist oftmals das jeweilige Eigenverständnis entscheidend (s. Anhang 4: Qualitative und quantitative Abgrenzungskriterien für KMU: 234). Aufgrund von Schätzungen ordnet sich dabei die „*Hälfte des Nicht-Mittelstands*“ dem Mittelstand zu (Welter et al. 2015: 56). Wobei die Zuordnung zum Mittelstand einem klaren Kriterium zugrunde liegt, nämlich der Verbindung von Eigentum und Leitung. Dieses Kriterium trifft zwar auf einen Großteil der KMU zu, hingegen unterliegen diesem auch einige Familiengroßunternehmen. In der vorliegenden Arbeit trifft diese Einschätzung ebenfalls auf die Unternehmen U1 und U2 zu. Diese überschreiten zwar die für diese Arbeit gesetzten Beschäftigtengrößenklassen, betrachten sich selbst aufgrund ihrer Strukturen und Kulturen jedoch als mittelständisch geprägte Unternehmen. Von der Verbindung von Leitung und Eigentum abgesehen mag dieses Verständnis auch

auf die junge Unternehmensgeschichte zurückzuführen sein. Beide Unternehmen sind innerhalb der letzten 20 bzw. 30 Jahre aus kleinen Unternehmen, das heißt Unternehmen mit einer kleinen Beschäftigtengrößengruppe, gegründet worden und zu größeren bzw. großen Unternehmen herangewachsen. Dabei haben sie ihre Unternehmenskultur und – in dem Fall von U2 – auch die flache Hierarchie beibehalten.

Ferner sind über die quantitativen Abgrenzungskriterien (s. Anhang: 231 ff.) die teilweise sehr stark variierenden Schwellenwerte für KMU vorgestellt worden. So hätten hier, entsprechend der Definition der Charta der Vielfalt, drei der vier Unternehmen einen KMU-Status gehabt. Nach dem KMU-Verständnis der vorliegenden Arbeit, das sich auf die Beschäftigtengrößengruppen der Europäischen Gemeinschaft (2006) bezieht, sind zwei der vier Unternehmen keine KMU, sondern Großunternehmen. Auf die Perspektive bzw. Sicht der zwei Großunternehmen auf die heutigen KMU und die Einschätzungen zu den hier betrachteten Forschungsaspekten soll nicht verzichtet werden, da sie aufgrund ihrer Unternehmensgeschichte bzw. Entwicklung in der Windenergie die Herausforderungen von KMU kennen und ferner über ihre Zusammenarbeit mit kleineren Unternehmen – und allgemein über die Windenergiebranche – Einblicke in die Unternehmenspraxis von heutigen KMU der Windenergie geben können. Ihre Sicht bzw. Einschätzungen zu KMU sind daher für die Untersuchung der Hypothese und Überprüfung der Ergebnisse der Online-Unternehmensbefragung wichtig.

Sofern es der Grad der Anonymisierung zulässt, werden folgend die InterviewpartnerInnen genauer beschrieben oder lediglich die fachlichen Schwerpunkte dargelegt. Das Feld der ExpertInnen in der vorliegenden Arbeit besteht aus fünf WissenschaftlerInnen, acht PraktikerInnen und vier Unternehmen der Windenergie, darunter zwei KMU und zwei Großunternehmen.

Zu der Gruppe ‚Wissenschaft‘:

Die Expertise der ExpertInnen aus der Gruppe ‚Wissenschaft‘ ist sehr vielfältig. Folgende Fachgebiete und Forschungsschwerpunkte können den jeweiligen ExpertInnen zugeordnet werden: W1 (Gender und Diversity Studies, darunter insbesondere Migration; Diversity Management, Unternehmenskultur); W2 (Personalforschung, Diversity Management, KMU); W3 (Gender und Diversity Studies, Diversity Management, Ingenieurwissenschaften, Mittelstand, KMU); W4 (Gender und Diversity Studies, MINT und Ingenieurwissenschaften, KMU) und W5 (Unternehmensführung, Mittelstand, KMU, Gender)

Zu der Gruppe ‚Netzwerke‘:

N1, N2, N3: Folgende Expertise wird von den jeweiligen ExpertInnen vornehmlich eingebracht: *N1* (Mittelstand, KMU; Unternehmensführung); *N2* (Arbeitsmarkt und Studium der MINT-Disziplinen und Ingenieurwissenschaften, Diversity Management) sowie *N3* (Einzelberatung und Coaching von Fach- und Führungskräften, KMU, Diversity Management)

N4, N5, N6, N7: Die ersten drei angeführten ExpertInnen *N4*, *N5* und *N6* arbeiteten in Branchennetzwerken der Windenergie, die Dienstleistungen für Unternehmen, insbesondere für KMU wie zum Beispiel Beratung, Informationsdienste anbieten und regionale Lobbyarbeit für die Windenergie betreiben. *N7* ist in einem Forschungs- und Branchennetzwerk der Windenergiebranche tätig, und zwar einem Zentrum, in dem verschiedene Institute in unterschiedlichem Maß Windenergieforschung betreiben, aber auch Weiterbildungen für Unternehmen und ihre Beschäftigten anbieten. Auch das Netzwerk von *N4* sieht eine wesentliche Aufgabe in der Fachkräftesicherung für den Standort. Dazu ist ein Stiftungslehrstuhl für Windenergie-technik in Kooperation mit Unternehmen an einer ansässigen Universität gegründet worden, der sich jedoch noch im Aufbau befindet. Ziel dabei ist, vermehrt mit den Unternehmen Forschung und Entwicklung zu betreiben und ferner StudentInnen im Hinblick auf das ingenieurwissenschaftliche Studium für den Windenergiebereich zu spezialisieren.

Zum Unternehmen von U1: Das Unternehmen ist ein Hersteller von Windkraftanlagen und darüber hinaus in den Bereichen Forschung & Entwicklung, Service, Aufbau, Projektmanagement tätig. Das Unternehmen ist Mitte der 80er Jahre gegründet worden. Kernmärkte sind Europa, Südamerika, Nordamerika, Kanada. Im Unternehmen sind weltweit nahezu 20.000 MitarbeiterInnen beschäftigt, wovon am Standort von *U1* selbst ungefähr 4.500 arbeiten. Dies ist deshalb nur eine ungefähre Zahl, weil viele Beschäftigte im Service weltweit unterwegs sind. Aufgrund der Beschäftigtenanzahl ist dieses Unternehmen eindeutig als Großunternehmen einzustufen. Das Unternehmen definiert sich als mittelständisches Unternehmen.

Die Person *U1*, mit der das Interview geführt worden ist, ist männlich und als Personalreferent am Standort beschäftigt.

Zum Unternehmen von U2: Es handelt sich hierbei um eine Unternehmensgruppe, die als *Dienstleister, Planer, Betreiber* 960 Personen beschäftigt. Das Unternehmen ist Mitte der 90er Jahre gegründet und sieht sich als ein mittelständisches Unternehmen (s. auch *U1*). Nach dem

vorliegenden KMU-Verständnis ist das Unternehmen als Großunternehmen einzuordnen.⁹⁴

Das Unternehmen ist an deutschen und österreichischen Standorten ansässig, welches Windenergieprojekte entwickelt, baut und auch betreibt. Es ist sowohl im Onshore- als auch im Offshore-Markt tätig. Im Onshore-Bereich agiert das Unternehmen international, genauer gesagt in 20 verschiedenen Ländern weltweit von Kanada bis Taiwan. Im Offshore-Bereich ist es vornehmlich der europäische Markt, der bedient wird. In sechs verschiedenen Ländern werden hier Projekte entwickelt, gebaut und auch betrieben.

Die Person U2, mit der das Interview geführt worden ist, ist männlich und seit über zehn Jahren Unternehmenssprecher der Unternehmensgruppe.

Zum Unternehmen von U3: Das Unternehmen, gegründet Anfang 2001, beschäftigt 130 Personen und führt einige Ingenieursdienstleistungen im Windenergiebereich durch, darunter Beratungsleistungen, wie Prüfung von Windpark-Projekten, wenn sie veräußert werden, Prüfung von Akquisitionen in der Windenergiebranche, wenn also beispielsweise Windenergieanlagenhersteller oder Komponentenzulieferer verkauft werden. Ferner führt das Unternehmen Messungen an Windenergieanlagen durch. Dies sind teilweise Zertifizierungsmessungen, die vom Anlagehersteller für die Typenzertifizierung einer Windenergieanlage benötigt werden. Darüber hinaus kalibriert das Unternehmen Windmessgeräte. Des Weiteren besteht eine Arbeitsgruppe, die sich mit Dienstleistungen für Windparkplanern befasst, wie zum Beispiel Energieertragsentwicklung, das heißt Windgutachten, Gutachten im Bereich Belastung von Windenergieanlagen, Schallgutachten, Schallmessungen und dergleichen mehr. Die Person U3, mit der das Interview geführt worden ist, ist männlich, seit zwölf Jahren Geschäftsführer und arbeitet seit über 20 Jahren in der Windenergiebranche in verschiedenen Positionen. U3 gibt an, einen sehr breiten wissenschaftlichen, aber auch einen starken kommerziellen Hintergrund als Unternehmensleiter zu haben.

Zum Unternehmen von U4: Das Unternehmen ist ein Dienstleister im Windenergiebereich. Es ist ungefähr zu gleichen Teilen im Onshore- und im Offshore-Bereich tätig. Das Unternehmen ist Mitte der 90er Jahre gegründet worden und hat seinen Ursprung in einem Elektrobetrieb,

⁹⁴ Im Hinblick auf das geführte Interview mit U2 ist der persönliche Eindruck entstanden, dass in diesem Unternehmen die Organisationsstruktur nicht mitgewachsen ist oder erst zeitversetzt langsam heranwächst, das heißt es bestehen Hinweise, die darauf deuten, dass die Unternehmensstruktur und auch Unternehmenskultur nach wie vor stark KMU-geprägt ist.

der sich dann auf den Windenergiebereich spezialisiert hat. Das Unternehmen bietet heute exklusiv Dienstleistungen rund um die Windenergieanlagen an. Darunter ist das Unternehmen in den Bereichen Aufbau, Service und Wartung von Windenergieanlagen, Rotorblattherstellung, Gefahren- bzw. Hinderniskennzeichnung tätig. Ferner fungiert es auch als Personaldienstleister. Am deutschen Standort arbeiten 135 MitarbeiterInnen, in zwei weiteren europäischen Ländern hingegen insgesamt 40 MitarbeiterInnen. Das Unternehmen ist vorwiegend Arbeitgeber für Fachkräfte ohne Hochschulstudium.

Die Person U4, mit der das Interview geführt worden ist, ist weiblich und seit zweieinhalb Jahren HR-Managerin im Unternehmen.

6.2. Auswertung der empirischen Daten der ExpertInnenbefragung

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse entlang der entwickelten Thesen aus der Online-Unternehmensbefragung als auch neue Erkenntnisse aus den ExpertInneninterviews vorgestellt. Die Aufbereitung der Ergebnisse erfolgt anhand der vorgenommen Gruppierungen ‚Wissenschaft‘, ‚Netzwerk‘ und ‚Wissenschaft‘ (vgl. Abschnitt 6.1.2).

6.2.1. „... keine Spezialisierung in dem Feld. Die haben dann auch nicht die Zeit“ – Bekanntheit von Diversity Management in KMU der Windenergie

Zunächst wird der folgenden These nachgegangen:

„Das Konzept Diversity Management ist in KMU der Windenergiebranche noch kein sehr bekanntes bzw. verbreitetes Instrument.“

Ähnlich wie in der vorgestellten Online-Unternehmensbefragung, ist einem Großteil der ExpertInnen, mit Ausnahme der Gruppe ‚Wissenschaft‘, der Begriff bzw. das Konzept Diversity Management weniger geläufig. Innerhalb der Gruppe ‚Netzwerk‘ kennen drei ExpertInnen das Konzept. Drei weitere ExpertInnen haben davon gehört, wissen aber nicht im Detail, was damit gemeint ist und ein Experte kennt es überhaupt nicht. In der Gruppe der Unternehmen ist keine Tendenz auszumachen, das heißt ein KMU (U4) und ein Großunternehmen (U1) kennen es und die anderen beiden Unternehmen (U2 und U3) sind damit bisher nicht in Berührung

gekommen. Die ExpertInnen aus den Gruppen ‚Unternehmen‘ und ‚Netzwerke‘, die das Konzept Diversity Management kennen, geben in den Interviews an, das Konzept aus dem Studium, Fachzeitschriften oder über ihre Tätigkeit in der Personalarbeit kennengelernt zu haben.

Ferner werden die ExpertInnen gebeten, Auskunft darüber zu geben, inwiefern die geringe Bekanntheit eine Besonderheit für die Windenergiebranche darstellt. Die ExpertInnen, die sich hierzu äußern (N = 8), sind bis auf eine Ausnahme (U1) der Auffassung, dass dies keine Besonderheit für die Windenergiebranche sei (‚Wissenschaft‘: N = 3; ‚Netzwerk‘: N = 3; ‚Unternehmen‘: hier ein KMU (U4)). Das folgende Zitat steht exemplarisch für diese Aussage:

„Ich gehe ganz fest davon aus, dass das kein spezifisches Phänomen in der Windenergiebranche ist oder im ingenieurwissenschaftlichen Bereich. Das wird, wenn man alle Branchen berücksichtigen würde, zu keinem anderen Ergebnis [führen] [...]“.“ (W5 2013: 2)

U1 hingegen möchte sich hierzu kein Urteil erlauben, da ihm andere Branchen nicht bekannt sind. Dennoch ist die Vermutung geäußert worden, dass er sich vorstellen könnte, dass die fehlende Bekanntheit von DiM aufgrund der starken Prägung der Branche von KMU in der Windenergie höher sei. Hieraus lässt sich folgende These generieren:

‚Die geringe Bekanntheit von DiM ist keine Besonderheit der KMU der Windenergie.‘

Da hierzu keine branchenvergleichenden Studien vorliegen, kann dieser These in der vorliegenden Arbeit nicht weiter nachgegangen werden.

Für die geringe Bekanntheit des Diversity Managements in KMU der Windenergie können unterschiedliche Gründe identifiziert werden, die hier im Folgenden vorgestellt werden.

6.2.1.1. „... das macht irgendwie einer so nebenbei.“ – Der Zusammenhang von Bekanntheit des Diversity Management Konzepts und professioneller Personalarbeit

Hiermit wird zunächst die nachstehende These aus der Online-Unternehmensbefragung aufgegriffen:

‚Mit einer zunehmenden Professionalisierung der Personalarbeit steigt die Bekanntheit von Diversity Management in KMU.‘

Hierzu haben sich insgesamt neun ExpertInnen (,Wissenschaft': N = 4; ,Netzwerke': N = 3, davon zwei ExpertInnen aus der WE-Branche, ,Unternehmen', davon ein KMU und ein Großunternehmen) geäußert. Eine entscheidende Voraussetzung für die Kenntnis wird zunächst in dem Vorhandensein einer Personalabteilung gesehen, deren Professionalisierung der Personalarbeit in Verbindung mit einer zunehmenden Unternehmensgröße gesehen wird. Damit ist davon auszugehen, dass die Kenntnis über spezielle Personalthemen stark an die Größe eines Unternehmens gekoppelt ist. Dies lässt sich wie folgt begründen: Die gesamte Verantwortung für das Unternehmen liegt häufig in den Händen einer einzigen Person. In kleineren Unternehmen wird die Personalarbeit in der Regel von der Geschäftsführung mitgetragen oder auf wenige zuständige Personen verteilt. Die nachstehenden Zitate stehen dafür exemplarisch. Das Zitat der Gruppe ,Wissenschaft' ist bewusst in seinem Umfang wenig gekürzt, da es nicht nur beispielhaft für die Äußerungen der ExpertInnen ist, sondern die Problematik vieler kleinerer Unternehmen zum Ausdruck bringt:

„[...] bei den kleinen Unternehmen [liegt] die gesamte Managementtätigkeit, die gesamte Unternehmens-, Geschäftsführungstätigkeit häufig bei einer einzigen Person [...] und die ist eben nicht nur für Personal- und Managementfragen zuständig, sondern für viele, viele andere Aufgaben auch. Und insofern gibt es da häufig eben keine Spezialisierung in dem Feld. Die haben dann auch nicht die Zeit, [...].“ (W5 2013: 1)

„[...] das macht irgendwie einer so nebenbei.“ (N5 2014: 8)

Damit wird deutlich, dass, sofern bei der Geschäftsführung kein persönliches Interesse für das Thema Diversity Management gegeben ist oder sich in Anbetracht einer Notwendigkeit entwickelt, es bei kleineren Unternehmen sehr wahrscheinlich ist, dass es sich im Tagesgeschäft verliert oder erst gar nicht thematisiert wird (vgl. U4 2014: 11). Eine Notwendigkeit in diesem Zusammenhang wäre zum Beispiel, dass die Geschäftsführung bemerkt, dass der Fachkräftebedarf im Unternehmen nicht gedeckt werden kann, alte Mechanismen nicht mehr funktionieren oder das benötigte Know-how im Unternehmen fehlt, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu sein. Aber auch, wenn einzelne Personen ausschließlich für die Personalarbeit abgestellt sind, ist es noch keine Garantie für eine Auseinandersetzung mit Diversity oder dem Diversity Management. U4 (2014: 10) führt hierzu aus, dass in kleineren Unternehmen die Beschäftigten oftmals einfach nur verwaltet und abgerechnet werden, wenn dieser Personalbereich nicht sogar ausgelagert sei. Eine Personalarbeit im Hinblick auf eine Personalstrategie

und speziell die Personalentwicklung fände damit keine Berücksichtigung. Dabei sei es weniger das fehlende Interesse, sondern vielmehr die fehlende Zeit (vgl. W5 2013: 1). Dies ist auch über die Rückmeldung der KMU deutlich geworden, die ihre Teilnahme an den ExpertInnen-interviews ablehnen mussten, weil die personellen Kapazitäten es nicht zugelassen haben. Das nachstehende Zitat bringt es auf den Punkt:

*„[...] es fehlt an professionellen HR-Strukturen, um es mal als ein Ergebnis auszu-
drücken.“ (N6 2014: 9)*

Dies ist ein klarer Vorteil für Großunternehmen, die aufgrund ihrer Größe Unternehmensstrukturen und damit auch insgesamt größere personelle und zeitliche Kapazitäten vorweisen. Personelle Engpässe können damit, wenn es erforderlich ist, auf mehrere Beschäftigte in der Personalabteilung verteilt werden. Und auch wenn in den Großunternehmen das Konzept Diversity Management nicht praktiziert wird, ist davon auszugehen, dass sie schon davon gehört haben und das Konzept grob kennen (s. auch W5 2013: 2). Damit kann die These: *„Mit einer zunehmenden Professionalisierung der Personalarbeit steigt die Bekanntheit von Diversity Management in KMU.“* bestätigt werden.

6.2.1.2. „... Diversity Management hört sich irgendwie wie etwas an, wo ein KMU sich gar nicht wiederfinden kann“ – Die Begrifflichkeit Diversity Management

Darüber hinaus wird im Folgenden ein neuer Aspekt für die weitgehend fehlende Bekanntheit von DiM über die Interviews aufgegriffen. Von einem Großteil der ExpertInnen (N = 11) wird dabei die Begrifflichkeit selbst problematisiert. Ungefähr die Hälfte der ExpertInnen (N = 6), überwiegend aus der Gruppe ‚Netzwerke‘ (N = 3), bezieht sich hierbei unter anderem auf den Aspekt des sprachlichen Ursprungs, der bei vielen KMU die Annahme erwecke, dass es sich lediglich um eine kurze Erscheinung handle. Dies wiederum würde nicht dazu beitragen, das KMU sich dafür interessieren oder gar eine Abwehrhaltung provozieren, wie das nachstehende beispielhafte Zitat der Gruppe ‚Wissenschaft‘ belegt:

„Die wehren sich gegen solche Begriffe, das sind Schlagworte und irgendwelche Moden [...]. [...], wenn man genau hinguckt, ist das häufig alter Wein in neuen Schläuchen [...].“ (W5 2013: 18)

Anglizismen sind aus Sicht dieser ExpertInnen zu einer Art Mode oder auch Trendbegriffe (s. auch N6 2014: 8) verkümmert, die ferner oftmals etwas meinten, was es zuvor schon gegeben hätte. Ein weiterer Hinweis, dass die Begriffe Diversity und Diversity Management in der Ansprache von Unternehmen weniger gut angenommen werden, wird über einen weiteren Beitrag der Gruppe ‚Wissenschaft‘ deutlich, in dem auf die Namensgebung der Charta der Vielfalt verwiesen wird, die aus diesem Grund explizit die Begrifflichkeiten im Titel weggelassen hätten (vgl. W3 2013: 17). Dies ist möglicherweise ein Anhaltspunkt, dass Begrifflichkeiten, die aus dem englischsprachigen Raum übernommen werden, in Deutschland kontrovers gesehen werden.

Ein weiterer Aspekt, der im Zusammenhang mit der Begrifflichkeit selbst zu einem Problem erhoben wird, stellt sich für einen Großteil der ExpertInnen (N = 10)⁹⁵ über den nicht erkannten Bezug zu unternehmerischen Themen dar. Das bedeutete, dass gerade viele KMU sich nicht angesprochen fühlten, weil ihnen der Begriff Diversity Management nicht geläufig sei bzw. sie nicht wüssten, welches Konzept dahinterstecke und sie sich demzufolge auch nicht näher damit auseinandersetzen würden. Das nachstehende Zitat aus der Gruppe ‚Netzwerk‘ bildet dies sehr gut ab:

„[...] Diversity Management hört sich irgendwie wie etwas an, wo ein KMU sich gar nicht wiederfinden kann.“ (N2 2013: 1)

In diesem Zusammenhang ist mit zwei ExpertInnen der Gruppen ‚Wissenschaft‘ (W3) und ‚Netzwerk‘ (N2) diskutiert worden, inwiefern eine Übersetzung oder Umbenennung von Diversity oder Diversity Management den Zugang zum Konzept erleichtern könnte. Das Ergebnis hierzu ist, dass darin keine Lösung bzw. Verbesserung gesehen werde. Diese Einschätzung wird ferner über ein anderes Interview mit N1 beispielhaft gestützt, dem DiM nur am Rande bekannt ist. Hierbei wird unverkennbar, dass auch eine Übersetzung wie Vielfalt oder auch der Begriff Chancengleichheit nicht zwingend mit fachlichen Konzepten in Verbindung gebracht wird. In dem Interview mit N1 ist, obwohl der Themenbezug eindeutig klar gewesen ist, mit dem Begriff ‚Vielfalt‘ die Vielfalt von Produkten assoziiert oder mit dem Begriff ‚Chancengleichheit‘, gleiche Marktbedingungen bzw. Rahmenbedingungen für alle TeilnehmerInnen zu schaffen, verstanden. Das bedeutet, wenn der fachliche Diskurs zu bestimmten Themen nicht

⁹⁵ Zu dieser Einschätzung sind die Gruppe ‚Wissenschaft‘ sowie jeweils drei ExpertInnen der Gruppe ‚Netzwerk‘ (N1, N2, N6) und der Gruppe ‚Unternehmen‘ (U1, U2, U4) gekommen.

bekannt ist, wird in den Begriffen nicht der entsprechende fachliche Kontext, sondern der Kontext gesehen, der für die Person bekannt bzw. gerade präsent oder passend ist. Dies wird ferner mit dem nachstehenden Zitat eines KMU-Geschäftsführers und einem Zitat aus der Gruppe ‚Wissenschaft‘ unterlegt:

„Ich kann jetzt natürlich diesem Begriff [...] etwas zu ordnen, aber weiß nicht wirklich, was gemeint ist.“ (U3 2014: 10)

„[...] wenn sie das unter dem Aspekt Fachkräftebedarf, Innovationsfähigkeit oder so etwas fassen, dann sind sie gleich viel näher bei den Problemen, die Unternehmen selbst haben und Diversity Management erscheint immer so als etwas, was so weit von mir entfernt ist. Wo ich nicht direkt betroffen bin [...].“ (W4 2013: 10)

Diese exemplarischen Zitate zeigen, dass der Begriff für viele Unternehmen und hierbei insbesondere für KMU noch nicht greifbar ist, vielmehr fehle eine Verknüpfung vom Diversity Management-Konzept und den unternehmerischen Themen bzw. Inhalten.

Daran schließend ist auf das Ergebnis der Unternehmensbefragung eingegangen worden, über das aufgezeigt werden konnte, dass zwar ein Großteil der Unternehmen das Instrument Diversity Management nicht kennt, dennoch über die umgesetzten Maßnahmen zur Fachkräftesicherung zu beobachten ist, dass viele KMU Angebote und Maßnahmen anbieten, die auch als zentral für das Diversity Management gesehen werden. Ferner wird dem Instrument DiM im Hinblick auf diese inhaltliche Verknüpfung von einem Großteil der KMU eine positive Bedeutung zugesprochen (s. Abschnitt 5.2). Das bedeutet, wenn konkrete Bezüge zum Konzept vorgenommen werden oder es erläutert wird, können sich Unternehmen durchaus damit identifizieren bzw. sich darin wiederfinden. Diese Einschätzung wird auch von den hier interviewten ExpertInnen (N = 8) und dabei insbesondere der Gruppe ‚Wissenschaft‘ geteilt. Das folgende Zitat ist dafür beispielhaft:

„[...] sie fassen es nicht unter Diversity Management. Stichworte sind ‚Fachkräftenachwuchs‘ und ‚Demografie‘. Und die kann man eigentlich aber synonym [...] setzen für ganz viele Aktivitäten, die wir jetzt auch unter Diversity Management fassen würden.“ (W4 2013: 5)

Schließend lässt sich zu dem Aspekt Bekanntheit von DiM ergänzen, dass auch bei der eigenen Erhebung sowohl in dem Anschreiben zur Unternehmensbefragung als auch in der Ansprache der ExpertInnen der Gruppe ‚Unternehmen‘ und überwiegend auch in der Gruppe ‚Netzwerke‘ auf die Begriffe Diversity und Diversity Management verzichtet worden ist. Anstelle dessen sind Begriffe wie ‚Fachkräftesicherung‘ und ‚demografischer Wandel‘ eingesetzt worden, da

auch hier die Befürchtung bestand, dass die Teilnahme damit verringert werden könnte, weil KMU sich nicht angesprochen fühlen könnten. Grundsätzlich bin ich der Auffassung, dass eine Übersetzung für den deutschsprachigen Raum keine Lösung darstellt. Entscheidend für den Zugang zu DiM ist jedoch zunächst, dass die MarktteilnehmerInnen unternehmerische Themen, ihre Sorgen und Nöte mit dem Konzept (s. auch W4 2013: 9) in Verbindung bringen und die Bezeichnung insgesamt greifbarer für Personalverantwortliche in KMU wird, damit sie etwas damit anfangen können und sich gegebenenfalls dafür begeistern bzw. es auch als Instrument begreifen, das Vorteile unter anderem für das Personalmarketing mit sich bringt (s. auch N3 2014: 1). Wenn andere Begriffe wie zum Beispiel ‚Fachkräftesicherung‘ dazu führen, dass Unternehmen sich öffnen, kann ihnen darüber erklärt werden, welche Möglichkeiten sich über Diversity Management für sie aufweisen lassen. Da DiM in Deutschland ein freiwilliges Konzept ist und die interviewten ExpertInnen die Bekanntheit von Diversity Management in Verbindung mit einer zunehmenden Professionalisierung der Personalarbeit bestätigen können, wird Unternehmensnetzwerken und Verbänden eine besondere Rolle zuteil. Diese Auffassung wird von den ExpertInnen W2, W3 und N3 geteilt. Die Aufbereitung und Vermittlung von Informationen sowie die Überzeugungsarbeit für solche Themen sind ein wesentlicher Aspekt, das Instrument Diversity Management auch hierzulande bekannter zu machen und vor allem KMU zu erreichen, die selbst nicht die Zeit haben, sich fernab ihrer Kerntätigkeit zu informieren. Mit dem nachstehenden Beitrag wird deutlich, dass die bisherigen Aktivitäten noch nicht dazu beigetragen haben, an deutlich mehr KMU heranzukommen:

„[...] dass trotz einigem Engagement im Bereich des Mittelstands, das Groh [...] mittelständischer, kleiner und Kleinstunternehmen bisher bestimmt nicht erreicht worden ist.“ (W4 2013: 1)

Den Unternehmensnetzwerken bzw. Verbänden kommt damit eine wichtige Funktion zu, da diese vor allem über die Vertrauensbasis, aber auch als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, deutlich mehr Unternehmen erreichen und informieren könnten.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich folgendes Ergebnis ziehen: Für die Erstsprache von KMU der Windenergie sollte mit Schlüsselworten gearbeitet werden, die das Interesse bei den Personalverantwortlichen für mehr Informationen wecken. Über diesen Zugang können die Inhalte des Diversity Management-Konzepts vermittelt werden und KMU können darüber hinaus zunächst prüfen, inwiefern sie sich mit dem Konzept identifizieren können oder, ob im Unternehmen bereits Maßnahmen umgesetzt werden, die Sinne des Diversity Managements

sind. Aufgrund der zeitlich begrenzten Ressourcen, die über betrieblichen Kernthemen hinaus bestehen, könnten Branchen- oder Unternehmensnetzwerke den Zugang unterstützen (mehr dazu s. Kapitel 7).

6.2.1.3. „... da denken wir nicht großartig über Personalstrategien nach“ (U3) – Ein Vergleich der KMU der Windenergie

Womit nun auch die folgende These aufgegriffen wird:

„Viele KMU bieten bereits implizit Angebote und Maßnahmen an, die als zentrale Elemente für das Diversity Management gesehen werden. Es ist ihnen jedoch nicht explizit unter dem Konzept DiM bekannt.“

Wie bereits aus Abschnitt 5.2 hervorgeht und auch in diesem Abschnitt über die Bekanntheit von DiM (s. Abschnitt 5.2.1) angesprochen worden ist, unternehmen KMU bereits recht viel in Richtung Diversity Management, sie bezeichnen es jedoch nicht so und auch der Einsatz geschieht eher ungeplant.⁹⁶ Zunächst wird hierzu dargelegt, welche Aktivitäten oder Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in den interviewten KMU der Windenergie ausgeführt werden.

Das KMU von U3:

Das Unternehmen, in dem U3 seit zwölf Jahren als Geschäftsführer tätig ist, ist im Jahr 2001 gegründet worden und beschäftigt 130 Personen. In der Windenergiebranche bietet das KMU einige Ingenieursdienstleistungen an (ausführlicher s. Abschnitt 6.1.2). Das Konzept Diversity Management war U3 bis zum Zeitpunkt des Interviews nicht bekannt. Dennoch ist über die Angebote und Maßnahmen des Unternehmens deutlich geworden, dass Vielfalt eine große Bedeutung einnimmt, wie das nachstehende Zitat unterlegt:

„Die Windenergiebranche muss versuchen mit relativ wenig Personal [...], insgesamt gesehen, ein sehr breites Berufsspektrum abzudecken. Da ist natürlich Vielfalt das A und O.“ (U3 2014: 11)

In diesem Zusammenhang werden folgende Angebote und Maßnahmen von dem Unternehmen zur Fachkräftesicherung angeboten: Zunächst ist besonders hervorgehoben worden,

⁹⁶ Diese eher ungeplante Herangehensweise von KMU wird hier im Anhang (Abbildung 53: Qualitative Abgrenzungskriterien) in Bezug auf die qualitativen Abgrenzungskriterien aufgegriffen.

dass das Unternehmen einen sehr großen Wert auf die Personalbindung lege und sie in diesem Sinne einiges unternehmen, um die Arbeitsverhältnisse attraktiv zu gestalten. Dazu ist vorangestellt worden, dass der respektvolle und wertschätzende Umgang mit den Beschäftigten ein wesentlicher Aspekt sei. Hierzu gehöre auch, Freiräume zu schaffen, in denen die Beschäftigten ihre Potenziale entfalten könnten und sie schwerpunktmäßig in Bereichen eingesetzt würden, die ihnen lägen (vgl. U3 2014: 8). Ferner ist hier die persönliche Ebene stark gemacht worden:

„Wir haben es mit Menschen zu tun, es sind keine Roboter, man muss sich die ganzen Sorgen, die die Leute haben anhören, muss sie ernstnehmen.“ (U3 2014: 8).

Des Weiteren führte U3 an, dass Elternzeiten großzügig gewährt würden, die ganze Arbeitszeit flexibel geregelt sei und es darüber hinaus regelmäßige Gehaltserhöhungen gäbe. Auch Englischsprachkurse würden bei Bedarf für die MitarbeiterInnen übernommen werden.

Darüber hinaus gibt U3 an, dass im Unternehmen gegenüber Frauen keine Vorurteile dahingehend bestünden, ob sie besser oder schlechter als Männer seien. Frauen würden im Unternehmen von U3 auch gleich bezahlt werden. Das Unternehmen habe sehr gute Erfahrungen mit Frauen gemacht und würde auch gerne weibliches Personal einstellen, sie bekämen aber keine Bewerbungen. Generell hätten alle Personen – unabhängig von soziodemografischen Merkmalen – gleiche Karrierechancen im Unternehmen. Vorbehalte bestünden jedoch hinsichtlich bestimmter ausländischer Bewerbungen. So führt U3 an, dass sie für ihre Branchentätigkeit sehr gut ausgebildete Fachkräfte aus Polen, Russland, den baltischen Staaten bis runter zum Schwarzen Meer, Rumänien, Großbritannien, Skandinavien, Frankreich und Spanien bekämen. Hingegen hätte das Unternehmen mit Personen aus den USA und China keine guten Erfahrungen gemacht. Aufgrund dieser Erfahrung hätten BewerberInnen aus den USA und China schlechtere Eingangsvoraussetzungen als andere BewerberInnen, wie das nachstehende Zitat verdeutlicht:

„[...] wir [sind] da erst mal neutral. Aber bei US- Amerikanern oder Chinesen gucken wir vielleicht schon dreimal hin.“ (U3 2014: 14).

Grundsätzlich sei jedoch die Qualifikation für die Stelle entscheidend, dabei würde die Nationalität keine Rolle spielen. Die Nationalität einer/s BewerberIn bekäme Gewicht, wenn das

Unternehmen strategische Ziele verfolge, vielmehr ein Vorteil gesehen wird beispielsweise in der Erschließung neuer Märkte, Personen aus einer gewissen Region zu beschäftigen.

Da das Unternehmen in der Regel viel in ihre MitarbeiterInnen investiere und diese das Unternehmen außerdem gut kennen, hätten sie auch ein großes Interesse, das die Beschäftigten nach einer Unterbrechung ihrer Tätigkeit wieder einstiegen. Zum Thema Fachkräftegewinnung führte U3 an, dass sie derzeit sehr gute Bewerbungen über die Stellenausschreibungen ihrer Unternehmenswebsite bekämen. In der Hochphase der WE-Nutzung hätten Abwerbungsmethoden eine lange Zeit eine große Rolle gespielt (vgl. U3 2014: 8).

Obwohl U3 anführt, dass das Unternehmen für eine Personalstrategie im Sinne des Diversity Management zu klein sei, ist über die hier aufgeführten Angebote und Maßnahmen ersichtlich, dass auch dieses KMU viele Elemente erfüllt, die als zentral für DiM angesehen werden (s. Abschnitt 1.3: Verbreitung und Umsetzung von Diversity Management und Abschnitt 5.2.2 Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in KMU der Windenergie). Hier ist zum Beispiel eine Unternehmenskultur zu erkennen, die sich darüber auszeichnet, eine aufgeschlossene Haltung allen ihren Beschäftigten gegenüber zu zeigen, das heißt dabei nicht nur AnsprechpartnerIn für die Sorgen der Beschäftigten zu sein, sondern auch Kritik offen zu begegnen. Dies spiegelt eine Unternehmenskultur wider, die ferner die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen ihrer MitarbeiterInnen berücksichtigt und auch bei den Gehaltszahlungen ihrer Beschäftigten keine Unterschiede aufgrund des Geschlechts macht. Darüber hinaus werden neben Sprachkursen auch Maßnahmen im Rahmen von Beruf und Familie angeboten, wie „großzügig gewährte“ (U3 2014: 7) Elternzeiten und flexible Arbeitszeiten. Letztendlich hat sich auch gezeigt, dass Vielfalt – und hierbei insbesondere kulturelle Vielfalt – durchaus einen strategischen Aspekt im Unternehmen einnehmen könne, wenn damit unternehmerische Ziele verbunden seien. Damit ist deutlich geworden, dass das Unternehmen sehr wohl eine Personalstrategie vertritt, die sich zumindest auf den Verständnisansatz und die Bedeutung von Diversity, das heißt auf die Strategie im Sinne des Marktzutrittsansatzes, bezieht (s. Abschnitt 1.4 Diversity und Diversity Management in der Praxis: Verständnisansätze und die Bedeutung von der Diversity; Abbildung 3: Die vier Verständnisansätze von Diversity).

Das KMU von U4:

Darauf folgend wird nun das Unternehmen von U4 kurz vorgestellt (ausführlicher s. Abschnitt 6.1.2), bevor auch hier die Angebote und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung vorgestellt werden. U4 ist seit zweieinhalb Jahren als HR-Managerin im Unternehmen tätig und kennt das Konzept DiM. Das KMU, das 1996 gegründet worden ist, bietet europaweit exklusiv Dienstleistungen rund um die Windenergieanlagen an. Ferner fungiert das Unternehmen auch als Personaldienstleister. Am hiesigen Standort arbeiteten 135 MitarbeiterInnen, an zwei weiteren Standorten in Europa insgesamt 40 MitarbeiterInnen.

U4 gibt an, dass das Unternehmen für Vielfalt sehr offen sei. DiM würde jedoch nicht als Management Tool eingesetzt werden. Nachstehend folgen nun die Maßnahmen zur Fachkräftesicherung, die in dem KMU von U4 angeboten werden: Hierzu werden zur Fachkräftegewinnung zunächst klassische Maßnahmen, wie Messebesuche, darunter Job- und Windmessen, Initiativbewerbungen, Kontakt zu Hochschulen, Betreuung von PraktikantInnen und Abschlussarbeiten mit anschließender Übernahme, aber auch Netzwerke genannt. Die Windbranche sei generell sehr stark vernetzt und persönliche Beziehungen seien hier sehr wichtig. Darüber hinaus gesteht U4 ein, dass bisher relativ wenig aktiv zur Fachkräftesicherung unternommen werde und dass das KMU sich im Moment noch darauf verlasse, dass es einen spannenden Job biete und eine tolle Branche bzw. ein tolles Unternehmen sei (vgl. U4 2014: 7).

In Bezug auf die Fachkräftebindung ist insbesondere auf Instrumente der Personalentwicklung verwiesen worden. Hierzu führt U4 einerseits an, dass das Unternehmen MitarbeiterInnengespräche führen wollte und andererseits würden zunehmend Schulungen für die Beschäftigten angeboten, die nicht nur für den Job qualifizierend seien. Führungskräfte würden im Hinblick auf interkulturelles Management sensibilisiert und geschult, um eventuelle Hemmnisse gegenüber fremden Kulturen abzubauen und damit Offenheit gegenüber Fremdem zu erzeugen. Darüber hinaus bietet auch dieses Unternehmen Sprachtrainings für Englisch an (vgl. U4 2014: 13).

Ferner ist das Unternehmen Unterzeichner der Charta der Vielfalt. Den Aspekt der Vielfalt versuche das Unternehmen zu kultivieren, indem sie zum Beispiel in ihrer Mitarbeiterzeitung

über das Diversity Management geschrieben hätten. Damit soll ein Bewusstsein im Unternehmen geschaffen werden, wie viele unterschiedliche Personen, Kulturen und Sprachen hier beschäftigt seien (vgl. U4 2014: 8).

In Bezug auf personelle Vielfalt und Chancengleichheit ist herausgestellt worden, dass im ganzen Unternehmen Barrierefreiheit und eine behindertengerechte Ausstattung bestehe. Im Büro seien verschiedene Nationalitäten und zu gleichen Teilen Frauen und Männer mit einer relativ großen Altersspanne beschäftigt. Für den Außenbereich – und hier insbesondere den Offshore-Bereich – überwiege der Anteil Männer. Frauen seien hier nur schwer zu begeistern, da es ein sehr technischer und körperlich extrem anstrengender Beruf sei. Zudem seien die Beschäftigten bis zu sechs Wochen am Stück auf Schwermontage – ein Aspekt, der in Bezug auf Vereinbarkeit und Familie bzw. Privatleben nachteilig sei. U4 würde es sehr begrüßen, hier Frauen mit aufzunehmen. Die Stellen würden so breit wie möglich aufgestellt, nur bewerbe sich keine Frau. Zum Zeitpunkt des Interviews arbeitet eine Frau im Rotorblattbereich, eine als Elektrikerin und die Leitung der Fertigung wird auch von einer Frau besetzt. Das Unternehmen sei sehr motiviert und offen, Frauen zu beschäftigen. Andererseits führt U4 an, dass die Baustellentätigkeit für Frauen nicht attraktiv gestaltet werde, vielmehr keine Bedingungen geschaffen werden, damit sich Frauen wohlfühlten. Für den Personaldienstleistungsbereich verhalte es sich ähnlich schwierig, da die WE-Hersteller zum Beispiel keine getrennten Toiletten anböten. Hierzu aktiv zu werden und um Frauen für den Beruf zu werben, wäre aufgrund der vorhandenen Kapazitäten bzw. Ressourcen nicht umzusetzen. Im Hinblick auf flexible Arbeitszeitmodelle gibt U4 an, sofern sich beispielsweise Homeoffice realisieren ließe, dass das Unternehmen dem gegenüber aufgeschlossen wäre. Für bestimmte Verantwortungsbereiche im Unternehmen bestehe hierbei hingegen wenig Möglichkeit. Am Beispiel einer/ eines ProjektleiterIn oder ElektroingenieurIn heißt es hier:

„[...] halbtags arbeiten, [...], keine Chance, die Arbeit muss gemacht werden.“ (U4 2014: 10)

Es existieren sicherlich Bereiche in Unternehmen oder Berufe, die wenig Spielraum in der Organisation und Durchführung einer Tätigkeit lassen. Am Beispiel einer/ eines ProjektleiterIn ist es meiner Ansicht nach eher eine Frage der Organisation der Arbeit, so könnte eine Vollzeitstelle mit der Option auf Homeoffice angeboten werden oder die Möglichkeit, dass zwei Personen sich eine Stelle teilen, offeriert werden.

Auch wenn U4 angibt, dass die Herkunft und das Geschlecht von BewerberInnen vollkommen egal seien, so bestehen bezüglich ausländischer Bewerbungen Vorbehalte. Oftmals sei über die Abschlüsse nicht eindeutig erkennbar, ob die gesuchten Qualifikationen mitgebracht würden. Darüber hinaus habe das Unternehmen am Beispiel eines spanischen Ingenieurs gelernt und würde sehr wahrscheinlich zukünftig Personen mit dem gleichen Studienabschluss keine Chance geben (U4 2014: 15; s. hierzu auch das Beispiel von U3). Sofern Frauen wie Männer bereit wären, Vollzeit zu arbeiten, würde lediglich die entsprechende Qualifikation ein Entscheidungskriterium über die Einstellung darstellen (U4 2014: 15). Da hierzulande immer noch überwiegend Frauen in der Familienphase oder für die Pflege von Familienangehörigen beruflich kürzer treten, wäre davon auszugehen, dass Frauen in diesem Unternehmen das Nachsehen hätten. Die Vermutung liegt nah, dass in diesem KMU das Leitmotiv der Kerndimensionen (s. Abbildung 9: Ausgewähltes Diversity-Konstrukt von Stuber) ‚Equality for Some‘ besteht, das heißt eine Gleichmachung von Personengruppen, bei der Unterschiede ausgeblendet oder relativiert werden (s. Abschnitt 1.4). Für positive betriebliche Effekte aus personeller Vielfalt ist eine Anerkennungs- und Wertschätzungskultur für Vielfalt entscheidend – und nicht die Ausrichtung an einer dominanten Gruppe.

Nach Aussage von U4 zeige sich das Unternehmen sehr offen für Vielfalt und auch hier sind einzelne Elemente zu identifizieren, die im Sinne von DiM eingeschätzt werden können, wie zum Beispiel das Bekenntnis zur Charta der Vielfalt, Informationen über Diversity und Diversity Management über die Mitarbeiterzeitung, interkulturelles Management für Führungskräfte und Sprachtrainings. Dennoch ist deutlich geworden, dass bis zum Zeitpunkt des Interviews aktiv relativ wenig zur Fachkräftesicherung beigetragen worden ist und insbesondere Angebote und Maßnahmen für personelle Vielfalt ein kaum erkennbares Thema im Unternehmensalltag einnehmen. Diese Haltung resultiert meines Erachtens nicht nur aus begrenzten personellen und finanziellen Kapazitäten, sondern insbesondere daraus, dass sich das Unternehmen bislang ohne weitere Zugeständnisse darauf verlassen hat, für potenzielle BewerberInnen attraktiv zu sein (vgl. U4 2014: 6-7). Damit wird ferner deutlich, dass die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt noch kein Garant für eine Anerkennungs- und Wertschätzungskultur für Vielfalt in Unternehmen ist.

Der Vergleich der KMU von U3 und U4 zeigt, dass das Unternehmen von U3 deutlich aktiver Fachkräftesicherung betreibt und dabei den Aspekt der Vielfalt sowie den Umgang mit dieser

viel stärker im Fokus hat als das Unternehmen von U4, obwohl U3 das Konzept nicht kennt. Dabei ist eine Unternehmenskultur beschrieben worden, die sich über ihre Aufgeschlossenheit, die Anerkennung, den Respekt und die Wertschätzung gegenüber dem Individuum im Unternehmen auszeichnet, entsprechend einem Leitmotiv ‚Equity for All‘, indem eine gerechte Behandlung aller Personen unter Beachtung der Unterschiede verstanden wird (s. Abschnitt 1.4). Ohne das Unternehmen U3 persönlich kennengelernt zu haben, deutet sich über die beschriebene Einstellung gegenüber Vielfalt und den entsprechenden Aktivitäten ein großes Potenzial für ein Best-Practice-Unternehmen im Sinne des Diversity Management für KMU der Windenergie an.

6.2.1.4. „Viele Unternehmen machen in dem Bereich schon was, nur sie kennen es nicht unter dem Begriff“ – Die externe Expertise

Hieran anschließend wird dargelegt, wie die außenstehenden ExpertInnen zu der These *‚Viele KMU bieten bereits implizit Angebote und Maßnahmen an, die als zentrale Elemente für das Diversity Management gesehen werden. Es ist ihnen jedoch nicht explizit unter dem Konzept DiM bekannt.‘* stehen. Dieser Aspekt ist für die vorliegende Arbeit wichtig, da hierbei eine andere Perspektive, die sich aufgrund der Expertise der ExpertInnen oder aus der Zusammenarbeit mit KMU ergibt, aufzeigen lässt. Hierzu haben sich insgesamt acht ExpertInnen⁹⁷ geäußert. Ein Großteil der Beiträge kommt aus der Gruppe ‚Wissenschaft‘. Dazu ist folgend aus jeder Gruppe exemplarisch ein Zitat aufgeführt:

„[...] in vielen Unternehmen habe ich die Erfahrung gemacht, wenn ich das Thema anspreche, dass die in dieser Richtung schon viel machen, aber nicht unter dem Namen [...].“ (N3 2014: 1)

„Viele Unternehmen machen in dem Bereich schon was, nur sie kennen es nicht unter dem Begriff.“ (U1 2014: 7)

„[KMU] machen vieles davon schon, bloß das ist für sie selbstverständlich und hat jetzt nicht so einen hochtrabenden oder schillernden Namen.“ (W5 2013: 2)

Aus diesen Beiträgen wird nochmals deutlich, dass in vielen Unternehmen einiges an Aktivitäten und Maßnahmen im Sinne von Diversity Management unternommen wird, dass KMU sich

⁹⁷ Darunter die Gruppe ‚Wissenschaft‘, die ExpertInnen N1 und N3 der Gruppe ‚Netzwerk‘ sowie die ExpertInnen U1 und U2 der Gruppe ‚Unternehmen‘

darüber jedoch nicht bewusst sind und es eher als selbstverständlich wahrnehmen. N3 (2014: 1) führt hierzu aus, dass viele KMU nicht wüssten, dass sie dies zum Beispiel auch als Instrument für das Personalmarketing wirksam einsetzen könnten. Umgekehrt liegt oftmals die Vermutung nah, dass diejenigen, die dieses Instrument nach außen wissentlich als Marketinginstrument benutzen, Vielfalt im Unternehmen nicht leben (s. Abbildung 2; S. 18 ff.).

Damit kann über die externe Expertise und exemplarisch insbesondere über das ausführlich beschriebene Praxisbeispiel von U3 die These *„Viele KMU bieten bereits implizit Angebote und Maßnahmen an, die als zentral Elemente für das Diversity Management gesehen werden. Es ist ihnen jedoch nicht explizit unter dem Konzept DiM bekannt.“* bestätigt werden.

6.2.2. „... Frage, hänge ich sehr an traditionellen Dingen“ (W4) – Sichtweisen zur Aufgeschlossenheit von KMU der Windenergie

Der folgende Abschnitt stellt die Ergebnisse vor, die mit den ExpertInnen zu der folgenden These diskutiert worden sind:

„In traditionellen Unternehmen das heißt Unternehmen mit einer langen Unternehmensgeschichte, findet gegenüber neuen bzw. jüngeren Unternehmen die Berücksichtigung von personeller Vielfalt und Chancengleichheit weniger Anwendung, das heißt traditionelle Unternehmen sind hierbei weniger aufgeschlossen als jüngere Unternehmen.“

Das Meinungsbild zur Beantwortung dieser These ist nicht eindeutig. Ein Großteil der Gruppe ‚Unternehmen‘ U1, U2 und U3 sowie N6 stimmen der These sofort und eindeutig zu. U4 und W2 haben sich zunächst nicht festlegen wollen, sprechen sich dann doch für die These aus. Hierzu beispielhaft ein Zitat aus der Gruppe ‚Unternehmen‘:

„Das würde ich eins zu eins unterschreiben. [...] wir arbeiten [...] auch mit einigen traditionellen Unternehmen zusammen. Da kennen wir das ganz klar.“ (U3 2014:

10)

Die Unternehmen führen dazu an, dass in traditionellen Unternehmen unabhängig ihrer Größe wenig Bewegung aufkäme, das bedeute diese Unternehmen zeichnen sich durch feste Strukturen, langjährig beschäftigte MitarbeiterInnen und das Festhalten an dessen Tradition

aus. Für jüngere Unternehmen hingegen sei charakterisierend, dass der/ die GründerIn und auch die MitarbeiterInnenstruktur insgesamt jünger und vielfältiger im Hinblick auf das Geschlecht und einen Migrationshintergrund sei. Dies sei eine andere Generation, die viel offener mit personeller Vielfalt umginge und insbesondere kulturelle Vielfalt sei kein Thema, sondern eher eine Selbstverständlichkeit (vgl. U4 2014: 11-12, W2 2013: 7).

Der These eindeutig widersprechen zwei ExpertInnen der Gruppe ‚Netzwerke‘ (N4a, N7). N7 wäre vom Gegenteil ausgegangen, dass traditionelle Unternehmen aufgrund einer längeren Unternehmensgeschichte hierbei aufgeschlossener seien (N7 2014: 8). Dazu wird angeführt, dass die Unternehmen in der Windenergie, die eine junge, dynamische und wachsende Branche sei, es einfach nicht in den Blick genommen hätten, weil andere Aspekte in diesem Zusammenhang als wichtiger erachtet werden. N4a führt lediglich an, dass er diese Einschätzung nicht teile. Sein Kollege N4b hingegen konnte sich hierzu nicht äußern, da die vertretenen Unternehmen der Windenergie am Standort alle nicht älter als zwanzig Jahre alt seien.

Alle anderen ExpertInnen⁹⁸ argumentieren hierzu, wenn es Unterschiede zwischen traditionellen und jüngeren Unternehmen gäbe, dass dies nicht allein am Alter des Unternehmens festzumachen sei. Folgende Gründe sind herausgearbeitet worden:

Die ExpertInnen führen an, dass es bestimmte traditionelle Systeme gäbe, wie zum Beispiel produzierende Unternehmen wie Stahl, Kupfer und ähnliche Felder, aber auch Handwerksberufe, in denen Barrieren in ihrer Veränderungsbereitschaft gesehen werde (vgl. W3 2013: 4; W4 2014: 3; W5 2014: 8). Dazu wird ebenfalls der regionale Bezug von N3 und U3 angesprochen:

Wir haben zum Beispiel auch sehr viel [...] mit der süddeutschen Maschinenbauindustrie [zu tun]. Da gibt es ja sehr traditionsreiche Unternehmen und mein Eindruck ist, dass es in einigen dieser Unternehmen sehr stark ausgeprägt ist.“ (U3 2014: 10-11)

Für die Aufgeschlossenheit gegenüber personeller Vielfalt und Chancengleichheit wird jedoch nicht das Alter des Unternehmens, sondern die Geschäftsführung in der Verantwortung gesehen, die über ihre Führung hierzu eine Haltung im Unternehmen erzeuge. Die entscheidenden

⁹⁸ Hierzu zählte die Gruppe ‚Wissenschaft‘ mit Ausnahme von W2 und die ExpertInnen N1, N2, N3 und N5 der Gruppe ‚Netzwerke‘.

Einflussfaktoren, die über diese Personen wirken würden, werden hingegen ganz unterschiedlich gesehen: Ein Großteil der ExpertInnen (N = 4)⁹⁹ sieht einen Zusammenhang in der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und dem Alter der Geschäftsführung. Ältere Generationen seien Veränderungen gegenüber weniger aufgeschlossen. Dazu hielt W5 fest, dass das Unternehmensalter und das Alter der Geschäftsführung korrelieren können (vgl. W5 2014: 8). Dagegen sei aber auch möglich, dass über das lange Bestehen eines Unternehmens hier schon eine oder mehrere InhaberInnenübergaben erfolgt sein könnten, die eine jüngere Geschäftsführung mit sich gebracht hätten. Diese neuen Führungskräfte können zwar den Stil und den Gedanken der alteingesessenen Strukturen weiterführen, genauso wahrscheinlich sei es jedoch, dass ein Wandel der Unternehmenskultur und -strukturen eingeleitet werde bzw. sich auch vollziehe. Das wiederum bedeutet, dass das Alter eines Unternehmens nicht unmittelbar etwas über den Führungsstil und damit über dessen Aufgeschlossenheit aussagt.

Andere Einflussfaktoren werden ferner über den individuellen Background einer Person deutlich. Wie wichtig sei einer Person das Festhalten an Traditionen, wird Aufgeschlossenheit gegenüber personeller Vielfalt und Chancengleichheit als ein wichtiger Aspekt für die Unternehmenstätigkeit wahrgenommen oder welchen persönlichen Hintergrund bzw. welche Erfahrungen hat die Geschäftsführung selbst im Berufsleben gemacht wie beispielsweise Migrationserfahrungen? Dabei wird ferner von W3 die fehlende Sensibilität und Reflektiertheit zu Rollenbilder problematisiert, die weder am Alter des Unternehmens noch am Alter der Person festgemacht werden könnten (vgl. W3 2014: 4). W4 und N2 führen hierzu an, dass das Umfeld, in denen sich Unternehmen bewegen, ebenfalls Einfluss auf die Aufgeschlossenheit nehmen könne. Beispielweise sei davon auszugehen, dass in US-amerikanischen Unternehmen die Auseinandersetzung mit Vielfalt über ihre mitgebrachte Unternehmenskultur leichter fiele (vgl. W4 2014: 4). Auch die Nähe zu Forschungseinrichtung führe zu mehr Offenheit (N2 2014: 2).

Darüber hinaus bringt W5 einen ganz anderen Aspekt hervor, der wiederum für die These sprechen würde. Dieser besagt, dass jüngere Unternehmen sich aufgeschlossener zeigen müssten, weil sie auf dem Arbeitsmarkt oder bei der Rekrutierung spezifische Probleme hätten. Junge Unternehmen müssten sich zunächst fachlich behaupten und sich in dem Markt etablieren. Der wirtschaftliche Druck sei damit zunächst sehr hoch, sodass die Beschäftigten

⁹⁹ Darunter W4, W5; N2 und N5

zwar ein fachlich spannendes Angebot erwarten könnten, gleichzeitig könnten junge Unternehmen und besonders Start-ups nicht die Gehälter zahlen wie etablierte Unternehmen und auch ein sicherer Arbeitsplatz könne eher weniger garantiert werden (vgl. N1 2013: 15). Der letztere Aspekt über die geringe bis fehlende Arbeitsplatzgarantie sei bei Start-ups noch am stärksten ausgeprägt, da viele Start-ups nach kurzer Zeit wieder vom Markt verschwinden würden (vgl. N1 2013: 15). Damit erreichen solche Unternehmen nach Aussage von W5 besonders Menschen, die aufgrund ihrer Diversität Mühe hätten, bei den begehrten ArbeitgeberInnen unterzukommen. Das nachstehende Zitat macht diesen Aspekt noch einmal sehr deutlich:

„[...] üblicherweise [...] kriegen die dann auch tendenziell mehr Leute, die wiederum selber Schwierigkeiten haben, bei den anderen Unternehmen reinzukommen. Und die also einer gewissen Arbeitsmarktdiskriminierung ausgesetzt sind. (W5 2013: 8)

Aus dem Zitat geht zweierlei hervor: Jüngere Unternehmen müssen offen gegenüber Vielfalt sein, da dies die Personengruppen seien, für die sie attraktiv sein können. Als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, geschieht meiner Auffassung nach jedoch nicht von allein. Auch hier muss aktiv um diese Zielgruppen geworben werden und es müssen Angebote geschaffen und Maßnahmen entwickelt werden, die sie von anderen etablierten Unternehmen abheben. Ferner klingt mit diesem Beitrag an, dass im Umkehrschluss, die hier als „andere Unternehmen“ (s. oben Zitat W5 2013: 8) bezeichnet sind; gemeint sind traditionell-geführte Unternehmen, vielfältigen Personengruppen gegenüber weniger aufgeschlossen seien oder vielmehr Personen der dominanten Gruppe bevorzugen.

Während die interviewten Unternehmen der Windenergie, ein Experte der Gruppe ‚Wissenschaft‘ und ein Experte der Gruppe ‚Netzwerk‘ sich für diese These aussprechen (N = 6), widersprechen zwei ExpertInnen der Gruppe ‚Netzwerke‘. Alle anderen ExpertInnen (N = 7) sehen nicht allein das Unternehmensalter als das entscheidende Kriterium für eine aufgeschlossene Haltung gegenüber personeller Vielfalt und Chancengleichheit an. Vielmehr seien es die Personen und hierbei insbesondere die Geschäftsführung eines Unternehmens, die maßgeblich die Unternehmenskultur im Hinblick auf ihre Aufgeschlossenheit gegenüber personeller Vielfalt und Chancengleichheit bestimmen. Als ein Ergebnis kann jedoch festgehalten werden, dass unabhängig der Unternehmensgröße und des Unternehmensalters ein Zusammenhang

zwischen traditionell geführten Unternehmen und einer wenig(er) aufgeschlossenen Haltung gegenüber personeller Vielfalt und Chancengleichheit gesehen wird.

In Anbetracht der hier angeführten Kriterien könnte damit eine aufgeschlosseneren Haltung gegenüber personeller Vielfalt und Chancengleichheit bei vielen Unternehmen in der Windenergie vermutet werden, die als junge, dynamische und wachsende Branche charakterisiert werden und sich aufgrund ihrer Unternehmenspraxis in innovativen und internationalen Geschäftsfeldern bewegen (s. auch Abschnitt 3.2; Abschnitt 5.1.2). Dennoch darf nicht vergessen werden, dass viele Themen in der Unternehmenspraxis dem Wachstum untergeordnet sind (s. auch U1 2014: 13) und ferner naturwissenschaftlich-technische und insbesondere ingenieurwissenschaftliche Arbeitsfelder bislang vornehmlich durch Personen der dominanten Gruppe geprägt sind (s. Kapitel 4 und Kapitel 1).

6.2.3. „Ich glaube, es wird ein Must have“ (U4) – Die Bedeutung von Diversity Management für KMU der Windenergie

Darauf aufbauend werden nun die Ergebnisse für die folgende These dargelegt:

„Diversity Management hat eine wichtige Bedeutung für KMU der Windenergie, um als attraktiver Arbeitgeber von diversen Personengruppen wahrgenommen zu werden. Es dient damit der Fachkräftesicherung.“

Vor dem Hintergrund dieser These werden das Potenzial und die Relevanz, aber auch die Umsetzungsmöglichkeiten sowie Vorbehalte und Umsetzungshemmnisse, von Diversity Management in KMU der Windenergie aufgegriffen. Dabei wird angemerkt, dass aufgrund der überwiegend fehlenden Bekanntheit der Gruppen ‚Unternehmen‘ und ‚Netzwerk‘ bestimmte Aspekte explizit zu Diversity Management nicht so ausführlich diskutiert werden konnten. Es sind jedoch andere Aspekte beispielsweise entlang der Unternehmenskultur und -struktur sowie der Beschäftigtenstruktur zum Tragen gekommen, die somit auch Rückschlüsse über das Potenzial, die Relevanz, die Umsetzungsmöglichkeiten sowie Vorbehalte und Umsetzungshemmnisse zulassen.

6.2.3.1. Das Potenzial und die Relevanz von DiM – Demografie, Wettbewerbsvorteile und der Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft

Zunächst werden die Ergebnisse dargelegt, die im Hinblick die Bedeutung für das **Potenzial** und die **Relevanz** von Diversity Management erwartet werden.

Dazu ist mit einem Großteil der ExpertInnen (N = 12; mit Ausnahme von N4, U2 und U3) diskutiert worden, inwiefern sie Diversity Management als ein geeignetes Instrument der Fachkräftesicherung für KMU der Windenergie einschätzten. Das Ergebnis hierzu ist eindeutig. Im Diversity Management wird überwiegend nicht nur ein geeignetes, sondern im Fall von U1, N5 sogar ein wichtiges Instrument zur Fachkräftesicherung gesehen. Damit kommen ferner drei Aspekte im Wesentlichen zum Tragen, die in Bezug auf die Relevanz und Potenziale von DiM diskutiert worden sind. Der erste zentrale Aspekt rankt sich um das Thema **Demografie** im Zusammenhang eines sich verändernden Arbeitsmarktes und seinen Konsequenzen (N = 8)¹⁰⁰, der zweite Aspekt bezieht sich auf **Wettbewerbsvorteile** über die Berücksichtigung, Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt (N = 12)¹⁰¹ und unter dem dritten Aspekt ist der **Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft** (N = 12)¹⁰² angeführt.

1) Demografie

Unter dem ersten Aspekt eines sich verändernden Arbeitsmarktes wird eine Fachkräfteverknappung bzw. Fachkräftemangel problematisiert, die den Fokus mehr auf vielfältige ArbeitnehmerInnengruppen verschiebe.

Während beispielsweise N7, U2 und U3 auf vergangene Jahre rückblickend erklären, dass die Windenergiebranche immer wieder einen Fachkräftemangel erlebt hat (vgl. U2 2014: 2) und insbesondere in der Ausbauphase große Schwierigkeiten gehabt hat, entsprechendes Personal zu finden, wie das folgende Zitat belegt:

„[...] für die meisten Marktteilnehmer [war es] sehr schwierig Personal mit Erfahrung in der Windenergiebranche zu bekommen oder auch Personal [...] ohne Erfahrung in der Windenergiebranche, aber mit den erforderlichen Fachkenntnissen.

¹⁰⁰ Darunter Gruppe ‚Wissenschaft‘ (W2-W5), N3 und N5 sowie ein Großunternehmen (U1) und ein KMU (U4)

¹⁰¹ Darunter Gruppe ‚Wissenschaft‘ (W2-W5), Gruppe ‚Unternehmen‘ (U1-U4) sowie N1, N2, N5 und N6

¹⁰² Darunter Gruppe ‚Wissenschaft‘ (W2-W5), Gruppe ‚Unternehmen‘ (U1-U4) sowie N1, N2, N3 und N5

Zum Beispiel Ingenieure gab es in der Zeit kaum auf dem Markt, [...], die typischerweise [...] im Windenergiebereich [gebraucht wurden] [...].“ (U3 2014: 3)

So erklärt U3 (2014: 3) ferner, dass sich dieses Problem mit der Wirtschaftskrise schlagartig verändert habe. Da viele Branchen und Länder betroffen gewesen sind, sei es 2010 nach Aussage von U3 (2014: 4) in dem KMU zu einer Schwemme von sehr guten Bewerbungen aus Deutschland und ganz Europa gekommen.

Für den Offshore-Bereich stellt sich der Arbeitsmarkt anders dar. So führt U2 an, dass hier im Jahr 2013 ein heftiger Wettbewerb zu beobachten gewesen sei, der sich aber aufgrund der anhaltenden Verunsicherung über die fehlende Klarheit der politischen Rahmenbedingungen wieder beruhigt hätte bzw. gegenteilig zu Stagnation und auch Kurzarbeit bei einigen Herstellern, gerade im Nordwesten, geführt hätte (vgl. U2 2014: 2).

Bezüglich der aktuellen und zukünftigen Arbeitsmarktsituation ist die Einschätzung bzw. Erfahrung der interviewten ExpertInnen im Vergleich zur überwiegenden Einschätzung bzw. Erfahrung der ExpertInnen der Online-Unternehmensbefragung konform (s. Abschnitt 5.2.3.2). Dementsprechend gehen die ExpertInnen aller Gruppen ($N = 15$)¹⁰³ derzeit nicht von einem breiten Fachkräftemangel in technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen und insbesondere bei den IngenieurInnen aus. Perspektivisch betrachtet, wird jedoch das Thema Fachkräftesicherung unter dem Aspekt Demografie von einem Großteil der ExpertInnen ($N = 10$) schwierig eingeschätzt. Folgende wesentliche Aspekte können hierzu identifiziert werden:

Für die Gruppe ‚Unternehmen‘ stellte sich die gegenwärtige Situation folgendermaßen dar: In einem Großteil der interviewten Unternehmen zeichnet sich bislang lediglich ein Fachkräftengpässe ab. U1 und auch U4 führen an, dass es allgemein deutlich schwieriger geworden wäre, Fachkräfte mit entsprechenden Qualifikationen zu gewinnen. U1 sieht hierbei insbesondere den Bereich Forschung und Entwicklung als problematisch an. U4 führt im ingenieurwissenschaftlichen Bereich das fehlende Spezialwissen für die Windenergie sowie eine zunehmende Verknappung von FacharbeiterInnen, besonders von ElektrikerInnen, an. Bei den ElektrikerInnen bestünde das Problem, dass diese zur Ausübung ihrer Tätigkeiten hinsichtlich der gesetzlichen Grundlage ausgebildete ElektrikerInnen sein müssten und da stünden sie mit allen anderen Branchen im Wettbewerb, weil ElektrikerInnen extrem nachgefragt seien (vgl. U4

¹⁰³ Mit Ausnahmen von N3. Dieser Aspekt ist hier nicht diskutiert worden.

2014: 3-4). U3 führt an, dass sie derzeit problemlos sehr gute Bewerbungen bekämen. Deutlich schwieriger wird die Rekrutierung von Führungskräften mit Erfahrung und sehr guten Branchenkenntnissen gesehen, die eine solche Position überhaupt einigermaßen erfüllen könnten (vgl. U3 2014: 8). Abwerbemethoden seien hierbei oftmals das einzige Mittel. U2 hingegen gibt an, dass das Unternehmen derzeit keine Probleme habe, geeignete Fachkräfte zu gewinnen.

Auch die Gruppen ‚Netzwerke‘ und ‚Wissenschaft‘ können einen gegenwärtigen breiten Fachkräftemangel nicht bestätigen. Hierbei wird angeführt, dass die Klagen der Unternehmen bei genauerer Betrachtung mit den Unternehmen oftmals relativiert werden könnten, vielmehr die Vakanzen sich auf ein moderates Maß reduziert hätten, wenn mit der Geschäftsleitung oder den Personalverantwortlichen darüber gesprochen worden ist (vgl. N4 2014: 12).

Dennoch ist aufgezeigt worden, dass bestimmte Aspekte bei der Fachkräfterekrutierung bereits heute insbesondere für KMU der Windenergie Schwierigkeiten bereiten bzw. Engpässe zu beobachten sind. Folgende Aspekten sind hierzu aufgegriffen worden:

Ähnlich wie die Gruppe ‚Unternehmen‘ führen insbesondere die WE-nahen ExpertInnen der Gruppe ‚Netzwerke‘ (N = 5) an, dass gerade berufserfahrene IngenieurInnen schwierig zu bekommen seien und hierbei gerade der Offshore-Bereich problematisch gesehen werde, da Deutschland hier, im Vergleich zum Onshore-Bereich und auch anderen WE-Nationen, wie zum Beispiel Großbritannien, Dänemark, Norwegen und Niederlande, wenig Erfahrung haben. Darüber hinaus wird aufgezeigt, dass die WE-Branche noch immer mit vielen Vorurteile zu kämpfen hätte und sie im Wettbewerb mit traditionellen Branchen, wie beispielsweise gegenüber der Automobilbranche, das Nachsehen hätten (vgl. N5 2014: 3).

Auch die Standortfrage ist problematisiert worden. Hierzu ist, wie auch von der Gruppe ‚Unternehmen‘ (U1, U3 und U4) dargelegt, dass erstens die küstennahen bzw. oftmals ländlich-strukturschwachen Regionen als Arbeits- und Lebensort weniger attraktiv gesehen werden. Dieser Aspekt bezieht sich vornehmlich auf AbsolventInnen und Personen mit Migrationshintergrund. Mit dem zweiten Aspekt ist das Nord-Süd-Gefälle in Deutschland angesprochen worden. So wäre es für die küstennahen Regionen sehr schwierig, mit den Gehaltskonditionen des industriellen Ballungsgebietes in Bayern und Baden-Württemberg mitzuhalten. Ferner ist hierzu ein dritter Aspekt aufgegriffen worden, der nebst der Standortfrage unter dem Begriff

Hidden Champions gesehen werde. KMU seien nicht so bekannt wie die Großunternehmen und könnten darüber hinaus nicht die Gehälter zahlen und Karriereperspektiven aufzeigen. U2 und U3 sehen den letzteren Aspekt für KMU nicht so relevant an, da nach ihrer Ansicht nicht alles über Gehälter oder Incentives funktioniere. KMU seien für viele Fachkräfte reizvoll, weil sie hier Projekte von Anfang bis zum Ende begleiten könnten und insgesamt größere Entfaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten bestünden. Damit wird hier die persönliche Prioritätensetzung als entscheidend betrachtet.

Nach Einschätzungen und Erfahrungen der Gruppen ‚Netzwerke‘, ‚Wissenschaft‘ und des Großunternehmen U1 mit KMU sowie U4 führen die Unternehmen bislang weniger ein aktives Headhunting durch, welches die Ansprache bzw. Werbung um eine bestimmte Zielgruppe erkennen ließe, da der Druck auf die Unternehmen noch nicht groß genug sei. Auch ein Großteil der interviewten Unternehmen führt hierzu an, dass viele Unternehmen, und auch teilweise sie selbst (U2, U3 und U4), sich aktuell darauf verließen, aufgrund eines angenehmen Betriebsklimas und insbesondere einer spannenden Tätigkeit in einer Wachstumsbranche als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. N7 der Gruppe ‚Netzwerk‘ führt ferner eine Studie an, aus der hervorgeht, dass die Windenergiebranche bislang unterdurchschnittlich ausgebildet. Dieser Aspekt zeige, dass die Branche als solche noch nicht gefestigt und erwachsen sei. Dieses Ergebnis hat sich ebenfalls über die Online-Unternehmensbefragung abgezeichnet. Das schnelle Wachstum der Branche habe nicht in den entsprechenden bzw. benötigten Umfang erfahrener Fachkräfte hervorgebracht. Darüber hinaus ergäbe sich nach Aussage von W3 bei vielen KMU das Problem, dass viele KMU zwar wüssten, dass ihr Unternehmen mit dem Thema Fachkräftemangel perspektivisch konfrontiert sein würde, sie jedoch keine Vorstellung haben, wie sie damit umgehen sollten und schließlich einfach wie bisher weitermachen würden (vgl. W3 2013: 10).

Perspektivisch mit Blick auf den demografischen Wandel betrachtet sieht ein Großteil¹⁰⁴ (N = 10) der ExpertInnen das Thema Fachkräftesicherung schwierig, da die geburtenstarken und gut ausgebildeten Jahrgänge sukzessiv aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden und Unternehmen nichts übrigbliebe, als sich für vielfältige Beschäftigtengruppen zu öffnen bzw. sich an einen veränderten Arbeitsmarkt anzupassen. Die Expertin U4 eines der KMU der Windenergie führt

¹⁰⁴ Darunter die Gruppe ‚Wissenschaft‘ (W2-W5), die ExpertInnen N3, N5 und N6 der Gruppe ‚Netzwerke‘ als auch die ExpertInnen U1, U3 und U4 der Gruppe ‚Unternehmen‘

in Bezug auf den erwarteten Fachkräftemangel in ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen an, dass das Diversity Management ein ‚must have‘ werde, da die Unternehmen unabhängig ihrer Größe immer mehr gezwungen werden, von ihrem normalen Schema der Einstellungen abzuweichen (vgl. U4 2014: 14). Das exemplarische Zitat der Gruppe ‚Wissenschaft‘ bringt dies auf den Punkt:

„[...] ,wenn die Sachzwänge da sind, [...] dann sprechen die für sich und werden die Leute auch zu entsprechendem Handel veranlassen.“ (W5 2013: 13)

Damit stellt sich meines Erachtens nicht die Frage ob, sondern wann Unternehmen eine Personalstrategie entwickeln, die sich gegenüber den weniger zugewandten Personengruppen öffnet und einen Kulturwandel mit sich bringt.

Wenn Unternehmen dieses Potenzial für sich entdecken, bedeutet dies nicht nur eine größere Chance für diverse Gruppen, sich stärker in der Windenergiebranche einzubringen bzw. zu positionieren, sondern brächte Unternehmen Wettbewerbsvorteile ein, die über die Berücksichtigung, Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt gesehen werden, womit hieran anschließend die Argumente des zweiten Aspekts, die in Verbindung mit Wettbewerbsvorteilen diskutiert worden sind, dargelegt werden.

2) Wettbewerbsvorteile

Deutliche Wettbewerbsvorteile über die Nutzung von Vielfalt sieht ein Großteil (N = 12) der ExpertInnen.¹⁰⁵ Folgende Potenziale werden zu diesem Aspekt erwartet:

Die Hälfte dieser ExpertInnen¹⁰⁶ sehen in einer vielfältigen Beschäftigtenstruktur das Potenzial, dass hierüber neues Know-how ins Unternehmen einfließe. Damit diene es dem Erhalt von Kompetenzen und unterstütze ferner die Innovationsdynamik. Unter diesem Aspekt wird damit auch die These *‚Die Windenergiebranche ist ein wissens- und innovations-intensiver Wirtschaftsbereich.‘* als bestätigt angesehen.

Homogene Gruppen bzw. auch solche, die sich für homogen halten, würden die Gefahr bergen, dass bestimmte Aspekte nicht mehr hinterfragt oder aus dem Blickfeld rücken. Wie in

¹⁰⁵ Hierzu äußerten sich die Gruppen ‚Wissenschaft‘ (W2-W5) und ‚Unternehmen‘ (U1-U4) sowie die ExpertInnen N1, N2, N5 und N6 der Gruppe ‚Netzwerke‘.

¹⁰⁶ Darunter die ExpertInnen W2, W3; N1, N5 und U1, U2

Abschnitt 1.5 (Diversity Management: Die Argumentation entlang des business cases) bereits dargelegt, bestehe zu dem in homogenen Gruppen ein hoher Konformitätsdruck, der eine abweichende Haltung oder Sichtweise nicht zuließe (vgl. Krell 2008: 69). Hierzu exemplarisch ein Zitat der Gruppe ‚Wissenschaft‘:

„[...] [bei heterogen zusammengesetzten] Gruppen, [...], [besteht] mehr Kommunikationsaufwand [...], dass kostet zwar Zeit, führt aber eben auch schneller dazu, Denkfehler z. B. zu identifizieren oder eine Kundengruppe noch mal explizit zu beleuchten, die bislang vielleicht noch gar nicht vorgekommen ist.“ (W3 2013: 7)

Der hier beschriebene höhere Kommunikationsaufwand sei dabei in heterogenen Gruppen zwar zeitaufwendiger, führe damit aber letztendlich nicht nur zu einer geringeren Fehlerquote, sondern würde den Fokus erweitern bzw. öffnen.

Ein anderer Wettbewerbsvorteil über eine vielfältige Belegschaft wird in der Erschließung neuer Märkte und der Internationalisierung der WE-Branche gesehen. Dieser Aspekt wird insbesondere über die interviewten Unternehmen deutlich. Ferner stellen auch der Kontakt sowie der Umgang mit externen Gruppen bzw. AkteurInnen, die sehr heterogen aufgrund ihrer Internationalität – aber auch der Beteiligungsstruktur – sind, Unternehmen vor die Herausforderung, sich flexibel auf unterschiedliche Erwartungen, Wünsche der KundInnen einzustellen und darüber hinaus beispielsweise entsprechende (kulturelle) Umgangsformen wahren zu können, die für den Erfolg eines Projektes entscheidend sein könnten (vgl. Abschnitt 1.5). Eine Besonderheit der Windenergie sind die starken Bürgerbeteiligungen¹⁰⁷, die eine finanzielle, konzeptionelle und organisatorische Beteiligung der BürgerInnen vorsehen. Diversity Management kann helfen, mit dieser Heterogenität umzugehen.

3) Der Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft

Der dritte Aspekt zum Thema Relevanz und Potenzial von Diversity Management für KMU der Windenergie wird in dem Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft (N = 12)¹⁰⁸ gesehen. Aus der Online-Unternehmensbefragung ist hervorgegangen, dass Fachkräfte mit naturwissenschaftlich- technischen Fach-/ Hochschulabschluss der soziodemografischen Aspekte ‚Frauen‘,

¹⁰⁷ Diese reichen von EinzeleigentümerInnen, von mehreren Bürgern über Beteiligungen oder von Bürgerenergiegesellschaften (BWE 2014a: 20). Dabei sei ein Aspekt, die Attraktivität bzw. Akzeptanz in der Bevölkerung für diese Art der Energieerzeugung und auch -nutzung zu erhöhen. (vgl. BWE 2012: 5)

¹⁰⁸ Darunter die Gruppen ‚Wissenschaft‘ (W2-W5), ‚Unternehmen‘ (U1- U4) sowie die ExpertInnen N1, N2, N3 und N5 der Gruppe ‚Netzwerke‘

„Ältere“ und „MigrationshintergründerInnen“ in den vertretenen Unternehmen kaum partizipierten. Dieser Aspekt wird insgesamt mit Ausnahme von N3 mit allen ExpertInnen (N = 14) diskutiert, wobei sich, differenziert nach Aspekten, die Beteiligung unterschiedlich gezeigt hat (s. Abschnitt 5.2.3.1). Für den Umgang mit einer zukünftig größeren Vielfalt in KMU der Windenergie bleibt damit nicht aus, zu eruieren, was bisher dazu geführt hat, dass die Partizipation der hier angesprochenen Personengruppen so gering ist, um hierüber aufzeigen zu können, was sich im Hinblick auf den Umgang mit Vielfalt ändern müsste.

Damit werden zunächst die Ergebnisse dargelegt, die für die geringe Partizipation dieser Beschäftigtengruppen als ursächlich gesehen werden.

Die interviewten Unternehmen geben an, gegenüber vielfältigen Gruppen grundsätzlich offen zu sein. Mit Ausnahme von U3 wird jedoch überwiegend deutlich, dass die Unternehmenskulturen und -strukturen stark an dem homogenen Ideal „jung und männlich“ ausgerichtet sind, dass zum Beispiel von einer starken Vorort-Präsenz, Vollzeitarbeit sowie längeren Abwesenheitszeiten von Zuhause gekennzeichnet ist. Hierzu ein Zitat der Gruppe „Unternehmen“, das sich exemplarisch auf den Aspekt „Frauen“ bezieht:

„Würde die Frau auch Vollzeit arbeiten, würde ich sagen [...], gucken wir mal, wer im Fach, im Gespräch überzeugt. [...] mein Resümee [...] [ist], dass ich es wichtig finde, [...] [die Vielfalt] zu fördern [...], aber ich kann sie nicht über den Alltag stellen.“ (U4 2014: 15)

Über das angeführte Zitat wird deutlich, dass Vielfalt in diesem Unternehmen zwar ein Thema ist, jedoch in der Praxis eine untergeordnete Bedeutung hat. Ferner wird über das Beispiel anschaulich, dass dieses Unternehmen ein Verständnis von Vielfalt verfolgt, das nicht eine Anpassung der Unternehmenskultur an Vielfalt vorsieht, sondern umgekehrt erwartet, dass die Beschäftigten als auch potenzielle BewerberInnen sich der gegenwärtigen Unternehmenskultur anpassen bzw. anpassen können. Nach den Verständnisansätzen von Vielfalt (s. Abschnitt 1.4, Abbildung 3) richte sich das Festhalten an einem homogenen Ideal bzw. einer vorherrschenden Norm (un-)bewusst gegen eine vielfältige Belegschaft und wäre hiermit über diese Erscheinungsform ein wesentlicher Hinweis, der für einen Resistenzansatz gegenüber Diversity spräche. Im Fall von U4 orientiert sich dieses Festhalten nicht direkt an dem homogenen Ideal, das sich auf individuelle Merkmale von Personen bezieht, wie hier beispielsweise das Geschlecht, Alter oder die Herkunft, sondern vielmehr indirekt auf eine vorherrschende Norm abhebt, die dem Ideal der homogenen Gruppe entspricht und damit eine Arbeitskultur

im Unternehmen erzeugt, die es vielfältigen Personengruppe erschweren dürfte, hier mitzuhalten. Da sich dieses Unternehmen über die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt für Vielfalt im Unternehmen bekannt hat, ist in diesem Fall unklar, inwiefern diese Initiative bzw. Botschaft lediglich zu Marketingzwecken gedacht ist oder als wirkliche Aufgabe verstanden wird. Aus den Rückmeldungen und den Einschätzung der Gruppen ‚Unternehmen‘ und der WE-nahen Netzwerke seien Vielfalt als auch die Umsetzung einer solchen Personalstrategien für Vielfalt gegenwärtig kein Thema in der Windenergie, da der wesentliche Fokus für viele KMU in der Existenzsicherung und der fachlichen Behauptung läge, wie das nachstehende Zitat exemplarisch verdeutlicht:

„[...] es [...] [ist] ein sehr, sehr harter Markt, [...], sehr kostengetrieben, [...] und das schlägt sich natürlich auch in den Unternehmen wieder.“ (N5 2014: 3)

Die ExpertInnen der interviewten Unternehmen geben ausnahmslos an, sehr offen für Vielfalt zu sein. Ein Großteil der Unternehmen (U1, U3 und U4) führte hierzu an, dass für sie lediglich die Qualifikation entscheidend wäre und nicht, welche Merkmale ein/e BewerberIn träge. Und obwohl Vielfalt für wichtig eingeschätzt wird, erfolgt bislang keine bewusste Anwerbung von Fachkräften der Aspekte ‚Frauen‘ und ‚Ältere‘. Eine Ausnahme bilden hier Personen mit ‚Migrationshintergrund‘, die vornehmlich im Zusammenhang mit dem Ziel einer Markterschließung rekrutiert worden sind. Mit erfolgreicher Erschließung von Zielmärkten würde nach Angabe von U3 der konkrete Nutzen von MigrationshintergründerInnen nicht mehr gegeben sein. Unter diesem Aspekt stellt, wie in Abschnitt 1.4 ausgeführt, der Marktzutrittsansatz ein berufliches Risiko für solche Personengruppen dar.

Zu den Beschäftigtengruppen der Diversity-Aspekte ‚Frauen‘, ‚Ältere‘ und ‚MigrationshintergründerInnen‘ werden ferner im Wesentlichen folgende Erklärungsansätze für eine geringe Partizipation gesehen:

Im Hinblick auf den Aspekt ‚Frauen‘¹⁰⁹ wird ein zentraler Punkt in der nach wie vor geringen Studienbeteiligung von Frauen in technisch-naturwissenschaftlichen bzw. ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen von ungefähr der Hälfte der ExpertInnen (N = 7)¹¹⁰ gesehen, wie die nachstehenden Zitate exemplarisch unterlegen:

„[...] Frauen [sind] einfach in der Minderheit [...], was technische Berufe angeht. [...] Das ist glaube ich in der Windenergiebranche der Hauptgrund, wieso der Männeranteil so stark überwiegt. [...] Ich glaube nicht, dass das gezielt von den Unternehmen durchgeführt wird.“ (U3 2014: 11)

„[...] Thema Frauen [ist] in der Windindustrie immer noch schwierig [...], weil es ja eher traditionelle Männerberufe [...] [und] Männerstudiengänge sind, [...].“ (N5 2014: 11)

„[...] es gibt Hochschulen in der Region, [...], da gibt es nicht eine Frau. [...]. Bedeutet, wo sollen die Fachkräfte herkommen, wenn es sie noch nicht mal im Studium gibt. (U1 2014: 13)

„[...] es studieren einfach wenige Frauen typisch Ingenieursfächer.“ (N6 2014: 12)

U1 und N2 führen hierzu weiter aus, dass dies sowohl von den Unternehmen und Interessenverbänden als auch den Hochschulen wahrgenommen worden sei und es ein Thema wäre, mehr Frauen für technisch-naturwissenschaftlichen Studiengänge zu gewinnen.¹¹¹ Dies sei jedoch ein Prozess, der sich nicht sofort einstelle und auch an die Rollenbilder unserer Gesellschaft gekoppelt sei (vgl. U1 2014: 13).

Die angeführte Wahrnehmung dieses Potenzials könnte darüber hinaus ein Grund gewesen sein, dass die Arbeitslosenzahlen von Ingenieurinnen in den letzten Jahren deutlich geschrumpft sind (s. Abschnitt 4.2).¹¹² Nach Angabe von N2 hätten es Ingenieurinnen bis vor ungefähr fünf Jahren sehr schwer gehabt, sich auf dem Arbeitsmarkt zu etablieren. Dies sei damals über die hohen Arbeitslosenzahlen deutlich geworden (vgl. N2 2014: 13-14). So ist über ältere Studien ersichtlich, dass zum Beispiel in ingenieurwissenschaftlichen Bereichen

¹⁰⁹ Aspekte zu der Beschäftigtengruppe der Kategorie ‚Frauen‘ wurde mit einem Großteil (N = 13), das heißt mit Ausnahme der ExpertInnen N3 und U2 diskutiert.

¹¹⁰ Darunter die ExpertInnen W2, W4 der Gruppe ‚Wissenschaft‘, die ExpertInnen N5, N6, N7 der Gruppe ‚Netzwerk‘ und die ExpertInnen U1, U3 der Gruppe ‚Unternehmen‘

¹¹¹ Explizit werden hierzu keine Initiativen benannt. Um dennoch ein Beispiel zu geben, könnte an dieser Stelle auf den ‚Girls'Day‘ verwiesen werden, eine Initiative, die einen bundesweiten Berufsorientierungstag für Mädchen ab der 5. Klasse anbietet, mit dem Ziel, mehr Mädchen für technisch-naturwissenschaftliche Berufe zu begeistern. (vgl. Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. 2016: 1)

¹¹² Ein Vergleich der Arbeitslosigkeit mit früheren Jahren ist in der vorliegenden Arbeit aufgrund der aktuellen Umstellung der Klassifikation der Berufsgruppe nicht möglich.

wie Maschinenbau oder Elektrotechnik, die als Mangelberufe bezeichnet worden sind, Ingenieurinnen zweieinhalbmal so oft von Arbeitslosigkeit betroffen gewesen sind wie ihre männlichen Fachkollegen (Biersack/ Kettner/ Schreyer 2007: 4). Aus der hier beschriebenen Entwicklung des Arbeitsmarktes liegt die Vermutung nah, dass die Potenziale von Frauen in technisch-naturwissenschaftlichen bzw. hier ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen zunehmend erkannt werden und Unternehmen sich dieser Gruppe mehr zugewandt hätten (s. auch W4 2013: 10).

Dennoch wird über die Interviews erkenntlich, dass auch die Arbeitsbedingungen und Einstellungen gegenüber Frauen sich ändern müssten. Die folgenden Beispiele erheben keinen Anspruch der Vollständigkeit, sondern sollen lediglich die Vielschichtigkeit der diskutierten Problemfelder mit den ExpertInnen aufzeigen:

Obwohl das Potenzial von Frauen zunehmend erkannt werde, würden nach Aussage von W3 (2013: 10) sehr gute bis gute Ingenieurabsolventinnen bis zu drei Monate länger ihre erste Stelle suchen als gute Absolvent. Bei der Auswahl der BewerberInnen bestünden immer noch Vorbehalte, ob eine Frau in das bestehende Team passe oder von der Kundschaft akzeptiert werden würde. Diese Vorbehalte hätten sich für Frauen oftmals als hinderlich erwiesen. Ferner wird problematisiert, dass es bereits an sehr einfachen Dingen in Unternehmen, aber auch vor Ort an den Baustellen fehle. Hierbei wird auf fehlende Umkleieräume und sanitäre Anlagen und prekäre Baustellenausstattung hingewiesen. Das würde für Frauen wenig attraktiv gemacht (vgl. U1 2014: 9) und sei zudem im Hinblick auf die Arbeitsschutzverordnungen nicht zulässig (vgl. N6 2014: 13). Besonders die Offshore-Branche sei für Frauen wenig attraktiv, da sich die Offshore-Beschäftigten oftmals mehrere Wochen am Stück auf hoher See befänden und sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die sich hierbei nach wie vor mehr Frauen stelle, nicht umsetzen ließe; wobei sich dieser Einsatzort mehr auf Offshore-Worker oder Offshore-TechnikerInnen und weniger auf IngenieurInnen bezöge (vgl. N5 2014: 14). Des Weiteren bestünde in ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsfeldern überwiegend ein Arbeitsethos der Vollzeitbeschäftigung, welche eine ständige Einsatzbereitschaft sowie Vorortpräsenz voraussetze und dies für Ingenieurinnen zum Teil aufgrund familiärer Verpflichtungen nicht so gut zu leisten sei (vgl. W5 2013: 15). So wird von W5 und U1 angeführt, dass Ingenieurinnen auch im Hinblick auf den Aspekt ‚Alter‘ häufiger im Öffentlichen Dienst als in den Privatunternehmen wiederzufinden seien, wie das folgende Zitat exemplarisch zeigt:

„Also wir haben jetzt gerade eine Kollegin verloren aus dem Vertrieb, die ist zu [...] [einer] Behörde gegangen, weil sie sagt, geregelte Arbeitszeiten, keine Überstunden mehr und wenn dann werden sie bezahlt.“ (U4 2014: 20)

Ferner wird über dieses Zitat deutlich, dass das KMU von U4 nicht flexibel auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Belegschaft eingeht. Anders als U3, der ausführt, dass die Bindung von MitarbeiterInnen als sehr wichtig angesehen wird und das Unternehmen auch entsprechende Maßnahmen dazu anbietet, werden die MitarbeiterInnen, wie in diesem Beispiel von U4 ziehen gelassen, wenn sie dem gesetzten Arbeitsethos nicht mehr folgen wollen. Obwohl U4 Unterzeichner der Charta der Vielfalt ist (siehe oben), spricht die Unternehmenskultur, das heißt die praktische Umsetzung bzw. der Umgang mit der vorhandenen Vielfalt im Unternehmen, insgesamt nicht für eine wertschätzende Haltung ihr gegenüber.

So wird ferner von U4 aber auch von U3 angeführt, dass sie gerne mehr Frauen im Unternehmen beschäftigen würden, wie das nachstehende Zitat exemplarisch veranschaulicht:

„Wir hatten immer mal wieder Frauen und wir würden uns da sehr freuen [...] Frauen mit aufzunehmen, nur bewirbt sich keine.“ (U4 2014: 8)

Inwiefern hierbei die Arbeitsbedingungen oder die Stellenausschreibung nicht attraktiv genug gestaltet sind, wird dabei nicht problematisiert. Nach Aussage von W3 geschähe diese Schlussfolgerung in Bezug auf die Stellenausschreibungen nur selten in Unternehmen (vgl. W3 2013: 6). Dabei wäre wahrscheinlich, dass das gleiche Schema wie all die Jahre zuvor genutzt werde, das vornehmlich die bekannte Personengruppe anspräche.

In Bezug auf den Aspekt **„Alter“** sind die Rückmeldungen insgesamt im Verhältnis zu den anderen beiden Kategorien deutlich geringer ($N = 7$)¹¹³. Nach Angabe von N7 würde das Thema **„Alter“** und auch der Umgang mit Alter aufgrund der sehr jungen Branche erst allmählich als Thema wahrgenommen. Unter dem Aspekt der Demografie ($N = 10$) betrachtet, stelle sich jedoch, wie eingangs beschrieben, die Entwicklung des Arbeitsmarktes für die Windenergie problematisch dar, da beginnend mit den 1950er-Jahrgängen eine große Anzahl gutausgebildeter Personen aus dem Arbeitsleben ausscheiden.

¹¹³ Darunter die ExpertInnen W4, W5 der Gruppe **„Wissenschaft“**, die ExpertInnen N1, N4, N7 der Gruppe **„Netzwerk“** und die ExpertIn U4 der Gruppe **„Unternehmen“**

Vorbehalte gegenüber dieser Kategorie werden im Hinblick auf eine geringere Arbeitsbelastbarkeit bzw. Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter zu unverhältnismäßig steigenden Gehaltskosten gesehen (vgl. W3 2013: 8; W5 2014: 19-20; N1 2013: 22). Dies sei für Unternehmen wenig attraktiv.

Für den Aspekt **‚Personen mit Migrationshintergrund‘** werden von einem Großteil der ExpertInnen (N = 11)¹¹⁴ folgende Aspekte beleuchtet:

Personen mit Migrationshintergrund gewannen erst zunehmend an Aufmerksamkeit. Gründe, weshalb diese Personengruppe bislang wenig Aufmerksamkeit erfahren hätte, werden erstens darin gesehen, dass die Windbranchen sich in vielen anderen Ländern nicht so groß entwickelt hätte und demzufolge die entsprechenden Qualifikationen oftmals nicht mitbringen würden (vgl. u. a. N7 2014: 9; U3 2014: 12; U1 2014: 13). Zweitens seien die WE-Märkte in der Pionierphase nationale Märkte gewesen, daher sei auch hierzulande kulturelle Vielfalt in der Branche kein Thema gewesen. N7 (2014: 9) erklärt hierzu, dass sich jeder nationale WE-Markt, wie beispielsweise auch Dänemark, in dieser Phase für sich entwickelt hätte. Die Fluktuation zwischen den Märkten sei dabei gering gewesen (vgl. N7 2014: 9), sodass die Beschäftigten zunächst aus der Region gekommen seien (U1 2014: 9). Einen deutlich größeren Anteil von Personen mit Migrationshintergrund hätte es während der Ausbauphase der Windenergie gegeben (U3 2014: 12). Diese Phase sei durch einen Fachkräftemangel gekennzeichnet gewesen (siehe oben). N7 schildert die Problematik dieser Phase folgendermaßen:

„[...] sehr großer Fachkräftemangel und es konnten die Positionen, die da waren oder die geschaffen wurden eben nicht mit erfahrenen Personal besetzt werden, weil die nicht da waren und auch weil die, die da waren dann auch teuer waren.“

(N7 2014: 4)

Ein großes Potenzial und eine hohe Relevanz werden aktuell in Fachkräften mit Migrationshintergrund vornehmlich im Hinblick auf den demografischen Wandel und für die Erschließung neuer Märkte gesehen. Während für MigrationshintergründlerInnen, die in Deutschland ihren Abschluss erworben hätten, größtenteils keine Nachteile gesehen werden, haben die KMU der Windenergie U3 und U4 jedoch Vorbehalte gegenüber ausländischen Abschlüssen geäußert. Der Experte U3 sieht eine Benachteiligung von Personen mit Migrationshintergrund

¹¹⁴ Darunter die ExpertInnen W2, W3, W5 der Gruppe ‚Wissenschaft‘, die ExpertInnen N2, N4, N5, N6, N7 der Gruppe ‚Netzwerk‘ und die ExpertIn U1, U3, U4 der Gruppe ‚Unternehmen‘

aufgrund ihrer länderspezifischen Ausbildung (vgl. U3 2014: 14). Dies sei möglicherweise ein branchenspezifisches Problem. U4 problematisierte dabei, dass über die Bewerbungsunterlagen oftmals nicht gut nachvollziehbar wäre, ob der/ die BewerberIn die gesuchte Qualifikation mitbrächte und damit wäre für das KMU schwer einzuschätzen, wie viel zusätzliche Zeit eventuell in die Ausbildung investiert werden müsste (vgl. U4 2014: 15).

Über die gemachten Erfahrungen mit ausländischen Abschlüssen geben U3 und U4 an, für spätere Bewerbungsverfahren offener oder eher skeptischer zu sein.

Vorbehalte über Erfahrungen werden ferner über die ländlichen Standorte angebracht, wie das nachstehende Zitat von U3 exemplarisch verdeutlicht:

„Haben wir eine Chance die Leute langfristig hier zu halten oder müssen wir Angst haben, dass sie hier einfach kulturell nicht zurechtkommen und nach zwei Jahren wieder verschwinden. Das ist ein wichtiger Aspekt für uns.“ (U3 2014: 15)

Eine deutliche Benachteiligung wurde dabei gegenüber Metropolregionen wie Bremen und Hamburg wahrgenommen, die für diese Personengruppen und allgemein AbsolventInnen attraktiver seien (vgl. U1 2014: 11-12).

Aus den vorgestellten Ergebnissen der Online-Unternehmensbefragung über die geringe Partizipation der angeführten Diversity-Aspekte und den hierzu diskutierten Erklärungsansätzen mit den ExpertInnen als auch den Aspekten, die in diesem Abschnitt in Bezug auf die Relevanz und Potenzial geführt worden sind, sollte deutlich geworden sein, dass Frauen, Ältere und Fachkräfte mit Migrationshintergrund noch nicht bewusst im Fokus der KMU der Windenergie stehen. Darüber hinaus sei wahrscheinlich, dass die wenigsten KMU bislang ein Bewusstsein für die Vielfalt und die damit verbundenen Potenziale entwickelt hätten. Dieser Schritt ist jedoch wichtig, da es nicht genüge, Vielfalt im Unternehmen zu beschäftigen. Auch der Umgang mit dieser teilweise neuen Vielfalt müsse gelernt werden, möchte man das volle Potenzial ausschöpfen.

Als ein Ergebnis der geführten Interviews im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit der Windenergiebranche und ferner der Fachkräftesicherung für den Entwicklungs- und Produktionsstandort Deutschland ergeben sich folgende Aspekte, die von den KMU eine besondere Aufmerksamkeit erfahren sollten:

- 1) Die noch junge Branche der Windenergie wird nicht nur älter und reifer, vielmehr altern mit ihr auch die Geschäftsführungen und Belegschaften in den jeweiligen Unternehmen. Das bedeutet, dass die Themen, wie die Generationen im Unternehmen und der Generationenwechsel, als zukünftig immer wichtiger werdender Gesichtspunkt für die Existenz und den Erfolg eines Unternehmens verstanden werden müssen. Damit einhergehend wird die Sicherstellung des Wissenstransfers, der Erhalt betrieblicher Fachkompetenzen, darunter die Wertschätzung und Nutzung der Erfahrung von älteren Beschäftigten, die Ausbildung sowie Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen als wesentlich für die Existenz und den Erfolg gesehen (s. auch Merx/ Yazar 2014: 9). Aktuell könne herausgestellt werden, dass die WE-Branche unterdurchschnittlich ausbilde (vgl. N7 2014: 10). KMU müssten damit nicht nur mehr junge Menschen ausbilden, auch der Umgang und die Herausforderungen mit einer größeren Altersmischung sowie eine neue Arbeitsplatzgestaltung für ältere Fachkräfte müsse berücksichtigt werden (vgl. u. a. W3 2013: 8). Ferner sei der Inhaber- und GeschäftsführerInnenwechsel rechtzeitig und umfassend vorzubereiten, damit ein Wechsel nicht in eine Unternehmenskrise oder gar eine Betriebsstilllegung führe (s. auch Gottschalk et al. 2010: 10). Des Weiteren wird vorgeschlagen, das sogenannte Senioritätsprinzip zu überdenken, da die Arbeitsproduktivität bzw. die Leistungsfähigkeit mit höherem Lebensalter nicht mehr in dem Maße mitwachse wie das Gehalt (vgl. W3 2013: 8; W5 2013: 20).
- 2) Aus der Theorie (s. Abschnitt 4.2) und als Ergebnis der Online-Unternehmensbefragung sowie der geführten Interviews wird herausgestellt, dass die Windenergiebranche eine männerdominierte Branche ist. Auch wenn insgesamt ein positiver Trend im Hinblick auf eine gestiegene Anzahl von Studienanfängerinnen als auch eine gesunkene Arbeitslosen- zahl von Frauen in ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen (vgl. u. a. N2 2014: 14) zu beobachten ist, so ist insgesamt ihr Anteil an der Studentenschaft sowie ihr Anteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der ingenieurwissenschaftlichen Berufsgruppen, für die WE-Branche relevanter Ausrichtungen gering (s. Abschnitt 4.2.). Das Ziel einer Steigerung des Frauenanteils auf allen Ebenen und auch in der Gesamtmenge, wie es im technischen Sektor diskutiert wird (W3 2014: 8), sei damit erst am Anfang ihrer Verwirklichung. Womit ferner kritisch angemerkt wird, dass Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Be-

ruf und Familien allein nicht dazu führen, dass sich mehr Frauen in Führungsebenen positionieren könnten.¹¹⁵ Damit wird das hier beschriebene Arbeitsethos angesprochen, der für bestimmte Personengruppen nicht machbar oder auch nicht anstrebenswert ist.

- 3) Auch eine stärkere Integration bzw. Inklusion von Fachkräften mit Migrationshintergrund, das heißt AusländerInnen als auch Personen, die über Generationen bereits in Deutschland leben, seien ein Thema im technischen Sektor (W3 2014: 8). Aus den ExpertInneninterviews wird deutlich, dass mit diesen Personengruppen sowohl positive als auch negative Aspekte verbunden sind. Während keine Unterschiede zu Personen gesehen werden, die in Deutschland aufgewachsen sind oder ihren Studienabschluss hierzulande erworben haben, bestehen Vorbehalte bei ausländischen Fachkräften vornehmlich in der längerfristigen MitarbeiterInnenbindung sowie den erwarteten Qualifikationen.

Die Integration bzw. Einbeziehung der hier aufgeführten Personengruppen stellt Unternehmen vor unterschiedliche Herausforderungen und damit bräuchte es auch unterschiedliche Maßnahmen und Angebote. Diversity Management bietet für KMU der Windenergie sehr gute Ansätze, diesen Herausforderungen zu begegnen und eine große Chance, das vielfältige Potenzial zu erschließen, wertzuschätzen, zu fördern und auch zu binden.

6.2.3.2. Umsetzungsmöglichkeiten von DiM in KMU der Windenergie – Zugang zu Diversity Management, Unternehmenskultur und Maßnahmen

Hieran anknüpfend werden vor dem Hintergrund der Bedeutung von Diversity Management die Ergebnisse zu den Umsetzungsmöglichkeiten vorgestellt. Dieser Aspekt konnte mit einem

¹¹⁵ Dieser Aspekt wird von einem Studienergebnis der Wissenschaftlerin Smith (2012) gestützt. Im europäischen Vergleich werden hier insbesondere Dänemark und Deutschland miteinander verglichen. Dänemark, ein Land, in dem sehr viel für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie getan werde, hätte diese Initiativen letztendlich nicht dazu beitragen, den Anteil Frauen in Top-Führungsposition im Vergleich zu Deutschland, das hier noch nicht so sehr aktiv ist, anzuheben. Daraus schlussfolgernd bedarf es auf gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene einer Kultur, die eine Heterogenität befürwortet und alte Denkweisen und Strukturen hinterfragt oder gar neu schafft. Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind meines Erachtens gegenwärtig für sich genommen ein Instrument, damit voranging immer noch Frauen sich den vorherrschenden Vorstellungen, auf welche Art die Arbeit erbracht werden solle, anpassen. Maßnahmen oder deren bloße Bündelung können zwar eine Bereicherung und Erleichterung für Beschäftigte sein, sie führen jedoch nicht dazu, dass alle ArbeitnehmerInnengruppen die gleichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen bekommen. Die Entscheidung für Diversity Management verlangt nach einem Umdenken. Dazu gehört auch, die Arbeitsbedingungen gerade in ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen zu hinterfragen.

Großteil der ExpertInnen¹¹⁶ (N = 10) diskutiert werden. Hieraus ließen sich zwei wesentliche Aspekte herausarbeiten:

1) Zugang zu Diversity Management

Ein wesentlicher Aspekt im Rahmen der Umsetzungsmöglichkeiten von Diversity Management wird zunächst in dem Zugang zu DiM gesehen, dessen Ergebnisse folgend dargelegt werden:

Eine wichtige Funktion für den Zugang und die Überzeugungsarbeit für Diversity Management wird in Best-Practice-Beispielen gesehen (N = 4)¹¹⁷, die aufweisen sollten, dass viele KMU der Windenergie bereits erfolgreich damit arbeiteten. Über diese Best-Practice-Beispiele könnten exemplarisch nicht nur die verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten, sondern auch der Mehrwert, die Vorteile, der Nutzen, aber auch die Kosten aufgezeigt werden, die unerfahrenen KMU eine Vorstellung über den Einsatz von Diversity Management geben könnten. Auch Workshops böten sich hierfür an. Die Informationen über den Kosten-Nutzen-Effekt seien nach Aussage der Unternehmensberaterin und Diversity-Expertin N3 und des Personalreferent U1 in der Vergangenheit für KMU noch nicht klar genug kommuniziert worden, stellten jedoch einen wesentlichen Aspekt dar, da UnternehmerInnen am Ende immer fragten, welchen Vorteil sie hätten, wenn sie ein solches Konzept verfolgten (s. auch Abschnitt 1.5). Eine entscheidende Rolle bzw. einen wesentlichen Beitrag könnten dabei nach Aussage von N3 und W3 die Unternehmensnetzwerke oder auch Wirtschaftsverbände einnehmen, über die gerade kleinere Unternehmen verbunden seien. Denn Best-Practice-Beispiele oder Informationen zu Diversity Management müssten kommuniziert werden, damit sie die Personalverantwortlichen in KMU erreichten. Unternehmensnetzwerke oder auch Wirtschaftsverbände könnten zum Beispiel über Themenabende oder andere Veranstaltungen darüber berichten (vgl. N3 2014: 6). Über diesen Weg würde DiM meiner Ansicht nach nicht nur bekannter; auch eventuelle Vorbehalte, die auf Unkenntnis beruhen, könnten darüber ausgeräumt- und damit das Konzept näher an die Unternehmen gebracht werden.

¹¹⁶ Darunter die Gruppe ‚Wissenschaft‘ (W2-W5), die ExpertInnen N1, N2, N3 und N5 der Gruppe ‚Netzwerke‘ sowie die ExpertInnen U1 und U4 der Gruppe ‚Unternehmen‘

¹¹⁷ Darunter die ExpertInnen W2, W4 der Gruppe ‚Wissenschaft‘ und die ExpertInnen N1, N5 der Gruppe ‚Netzwerke‘

2) Unternehmenskultur und Maßnahmen

Der zweite wesentliche Aspekt wird im Hinblick auf die Unternehmenskultur und Maßnahmen in KMU gesehen. Die Hälfte der ExpertInnen¹¹⁸ (N = 5), die sich hinsichtlich der Umsetzungsmöglichkeiten geäußert haben, führt an, dass die Sensibilisierung beispielsweise über Workshops (siehe oben) für vielfältige Personengruppen ein sehr zentraler und daher wichtiger Aspekt für die Umsetzung von DiM sei. Diese Sensibilisierung sei wichtig, um ein Bewusstsein für Vielfalt zu schaffen und darüber eine Aufgeschlossenheit bzw. eine Öffnung für diese neuen Personengruppen zu erzeugen. Dies sei zunächst besonders auf der Führungsebene wichtig, da diese eine Vorbildfunktion im Unternehmen einnehmen (s. auch Abschnitt 1.2). Für eine Unternehmenskultur, die Vielfalt wertschätzt, sei jedoch nicht nur die Aufgeschlossenheit ihrer AkteurInnen wesentlich. Unternehmen würden in der Pflicht gesehen, zunächst zu identifizieren, was das Ziel und ihre Prioritäten seien und welche Aktivitäten oder Maßnahmen für die einzelnen Gruppen abgeleitet und umgesetzt werden sollten (vgl. W3 2014: 8). Wie zuvor angemerkt, genüge es nicht, lediglich vielfältige Personen im Unternehmen zu beschäftigen, auch die Unternehmenskultur sowie die Maßnahmen und Angebote müssten an Vielfalt angepasst werden (N = 4).¹¹⁹ Dazu wird von der Gruppe ‚Wissenschaft‘ angebracht, dass es in KMU keine ausgeklügelten Programme sein müssten. KMU müssten nur die Möglichkeiten bieten, die konkret gebraucht würden (vgl. W5 2013: 16), wobei vieles in kleineren Unternehmen über die Gesprächsebene liefere oder über leichte Regelungen einführt werden könnten, weil man häufig auch noch keinen Betriebsrat in dieser Größenordnung hätte (vgl. W4 2014: 8-9). Darüber hinaus sehen N3 und W2 für KMU, die bereits Maßnahmen im Sinne von DiM anbieten, eine gute Möglichkeit, ihnen über DiM aufzuzeigen, wie sie ihre bisherigen Aktivitäten optimieren bzw. besser für sich nutzen könnten, etwa im Hinblick auf das Personalmarketing.

Ferner wird in diesem Zusammenhang von den ExpertInnen¹²⁰ (N = 6) auf bekannte Maßnahmen verwiesen, die auf die Vorteile bzw. Synergieeffekte, die sich aus der Zusammenarbeit mit vielfältigen Personengruppen zeigen, wie zum Beispiel ältere Fachkräfte, die jüngere Fachkräfte anlernen und ihre Erfahrung weitergeben, ergeben. Aber auch auf die Integration bzw.

¹¹⁸ Darunter die ExpertInnen N1, N2, N3 und N5 der Gruppe ‚Netzwerke‘ sowie U1 der Gruppe ‚Unternehmen‘

¹¹⁹ Darunter die ExpertInnen W3, W4, N3 und U1

¹²⁰ Darunter W3, W4, N1, N3, U1 und U4

Inklusion und Förderung von Vielfalt, die sich im Wesentlichen auf Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehen.

6.2.3.3. Vorbehalte gegenüber Diversity Management – Unternehmensgröße, Unkenntnis, fehlende Erfahrung sowie Kosten

Schließlich sind mit einem Großteil der ExpertInnen (N = 11)¹²¹ im Hinblick auf Bedeutung von DiM auch die Vorbehalte und Umsetzungshemmnisse gegenüber diesem Konzept diskutiert worden. Aus einem Großteil (N = 9)¹²² der Rückmeldungen dieser Gruppe sind schließlich eindeutige Aspekte zu möglichen Vorbehalten und Umsetzungshemmnissen identifiziert worden, die nun folgend dargestellt werden:

1) Unternehmensgröße

Vorbehalte gegenüber Diversity Management sind darin gesehen worden, dass KMU sich für solch ein strategisches Konzept zu klein fühlen (N = 5)¹²³, wie die nachstehenden Zitate exemplarisch veranschaulichen:

„[...] die Schultern, auf die es sich verteilt in KMU sind geringer. Und ich kann mir vorstellen, dass es daran auch oft scheitert.“ (U4 2014: 8)

„[...] so weit geht unsere Strategie nicht. Das [Unternehmen] ist zu klein.“ (U3 2014: 10)

„[...] entweder zu klein, also wir haben das [...] geregelt oder so etwas.“ (W4 2013: 9)

In diesem Zusammenhang und als eine mögliche Lösung für das zuvor beschriebene Größen-dilemma ist von den ExpertInnen W2, W3 und N3 mit dem Aspekt Unternehmenskooperationen bzw. Unternehmensnetzwerke und -verbände eingebracht worden. Die Vorteile seien hierbei, dass Unternehmen gebündelt stärker auftreten könnten. Dies könne unter anderem über einen Verbundnamen geschehen, der als Marke nach außen eine starke Wirkung tragen

¹²¹ Darunter die Gruppe ‚Wissenschaft‘ (W2-W5), die ExpertInnen N1, N3, N5, und N7 der Gruppe ‚Netzwerke‘ sowie die ExpertInnen U1, U2 und U4 der Gruppe ‚Unternehmen‘

¹²² Darunter die ExpertInnen W2, W3, W4 der Gruppe ‚Wissenschaft‘, die ExpertInnen N3 und N5 der Gruppe ‚Netzwerke‘ sowie die ExpertInnen U1, U2 und U4 der Gruppe ‚Unternehmen‘

¹²³ Darunter N5, W3, W4, U3 und U4

könnte (vgl. W3 2013: 9). Dies ist ein wichtiger Aspekt, wie das nachstehende Zitat verdeutlichen soll:

„Stichwort Hidden Champions, wer kennt uns schon, wir müssten einen riesigen Aufwand betreiben, um [...] [mit Großunternehmen] mitzuhalten.“ (W3 2013: 9)

Darüber hinaus stellt ein Unternehmensverbund meines Erachtens eine gute Möglichkeit dar, Maßnahmen und Angebote auch ohne große Personalabteilung im Sinne des Diversity Management anzubieten. Das hierzu entwickelte theoretische Modell sowie eine ausführliche Beschreibung werden in Kapitel 7 dargelegt.

2) Unkenntnis und fehlende Erfahrung

Schließlich ist hierzu herausgearbeitet worden, dass vorrangig Unkenntnis und fehlende Erfahrung dazu führten, dass Hemmnisse oder Vorbehalte gegenüber Diversity Management bestehen, wie das nachstehende exemplarische Zitat belegt:

„[...] weniger als Widerstand gegen solche Konzepte [...], sondern [...] die Vorteile [...] [und] die guten Beispiele aus KMU [sind] zu wenig bekannt.“ (W4 2013: 9)

Die Ergebnisse hierzu sind in der vorliegenden Arbeit bereits unter dem Aspekt der Bekanntheit von DiM (N = 15) dargelegt worden, wobei die Einschätzung und Erfahrung der ExpertInnen sowie die Rückschlüsse aus den hier vorgenommen Erhebungen zeigen: Wenn KMU das Konzept Diversity Management möglichst praktisch und konkret vorgestellt wird, sehen sie nur begrenzt Vorbehalte, die mit einer guten Argumentation auszuhebeln wären (vgl. W5 2013: 18).

3) Kosten

Ferner existieren auch aus finanzieller Perspektive Vorbehalte und Hemmnisse gegenüber dem Konzept. Dieser Aspekt ist von den ExpertInnen W2, W3 und W4 der Gruppe ‚Wissenschaft‘ sowie von dem Experten U1 der Gruppe ‚Unternehmen‘ angebracht worden. Die Windenergiebranche kalkuliere hierbei wie jede andere Branche, wie das nachstehende Zitat verdeutlicht:

„[...] klar Kosten, ganz klar. [...] Auch die Windenergie ist eine Branche, die am Ende Geld verdienen muss, von daher ist das ein Faktor.“ (U1 2014: 11)

Zu guter Letzt ginge es demzufolge immer um die Kosten und Ressourcen, die damit gebunden werden, sowie den Nutzen und die Vorteile, die zu erwarten wären. In diesem Zusammenhang

ist wichtig, wie bereits erwähnt, dass sich KMU über Informationen ein genaueres Bild über Diversity Management machen können. Damit könnten Unternehmen besser abwägen, welche Kosten entstünden, wenn sie Aspekte bzw. Elemente von DiM umsetzen, aber auch, welche Kosten vermieden oder zukünftig erst gar nicht entstehen würden. Die Überprüfung des Kosten-Nutzen-Effekts könnte über die Unternehmenskennzahlen erfolgen, die beispielsweise über die Fluktuation und den Krankenstand in der Belegschaft zu messen wären. Auch die Effekte, die im Hinblick auf die Lösung von Problemen und die Innovationsdynamik von gemischten Teams erwartet werden, könnten hierbei ferner Hinweise geben, ob sich die Umsetzung einer Strategie, die Vielfalt wertschätzt und fördert, auch unter finanziellen Aspekten rechnet (s. Abschnitt 1.5; s. auch u. a. N2 2014: 8). Jedes KMU kann dabei für sich entsprechend des lokalen Umfelds, der Absatzmärkte oder allgemein ihrer Zielsetzungen, ihre Priorität auf einen besonderen Aspekt von Vielfalt setzen und hierüber passgenaue Maßnahmen und Angebote entwickeln, die jedoch eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Konzept voraussetzen (vgl. Abschnitt 1.3).

Mit Blick auf die Unternehmensgrößen von KMU sowie die finanziellen Vorbehalte könnte der Zusammenschluss von KMU über einen Verbund oder deren Interessenvertretungen eine gute Möglichkeit sein, die Synergien zu nutzen und Angebote und Maßnahmen im Sinne von DiM umzusetzen, wie es ein einzelnes kleines Unternehmen nicht leisten könnte. Ein Unternehmensverbund hätte zum Beispiel den Vorteil, Aufgaben und Kosten zu teilen und gemeinsame Angebote und Maßnahmen zu entwickeln (s. auch W3 2013: 9, W2 2013: 16).

Für den vorliegenden Abschnitt 6.2.3 kann abschließend die These *„Diversity Management hat eine wichtige Bedeutung für KMU der Windenergie, um als attraktiver Arbeitgeber von diversen Personengruppen wahrgenommen zu werden. Es dient damit der Fachkräftesicherung.“* bestätigt werden. Mit dieser Bearbeitung dieser sollte ferner deutlich geworden sein, dass die Bedeutung des Diversity Management nicht an der Größe eines Unternehmens festzumachen ist. In diesem Zusammenhang wird auch die These *„Unabhängig der Unternehmensgröße hat Diversity Management eine wichtige Bedeutung für KMU der Windenergie.“*, die hier in Abschnitt 6.2 nicht explizit aufgeführt worden ist, als bestätigt angesehen.

6.2.3.4. Zwischenfazit der ExpertInnengespräche

In Bezug auf die Bedeutung von DiM ist das Ergebnis eindeutig: Im Diversity Management wird überwiegend nicht nur ein geeignetes, sondern von zwei ExpertInnen sogar ein wichtiges Instrument der Fachkräftesicherung in KMU der Windenergie gesehen. Im Hinblick auf die Bedeutung sind ferner das Potenzial und die Relevanz, die Umsetzungsmöglichkeiten als auch die Vorbehalte und die Umsetzungshemmnisse diskutiert worden, die dieses Ergebnis im Detail untermauern. Dabei werden das Potenzial und die Relevanz von Diversity Management im Wesentlichen mit der demografischen Entwicklung in Verbindung gebracht, das heißt eines sich verändernden Arbeitsmarktes und den hieraus resultierenden Konsequenzen, aber auch im Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen über gemischte Teams bzw. einer vielfältigen Belegschaft sowie im Hinblick auf die Aspekte zum Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft angeführt. In diesem Zusammenhang ist auch die Beschäftigtenstruktur der Windenergie mit Blick auf die soziodemografischen Aspekte ‚Frauen‘, ‚Ältere‘ und ‚Personen mit Migrationshintergrund‘ aufgegriffen worden. Dabei hat sich abgezeichnet, dass diese Personengruppen bislang nur wenig im Fokus der KMU der Windenergie stehen und die wenigsten KMU ein Bewusstsein für Vielfalt – insbesondere im Umgang mit Vielfalt und den damit verbundenen Potenzialen – entwickelt haben.

Ferner ist aufgezeigt worden, welche Herausforderungen die KMU der Windenergie zukünftig erwartet. Darauf aufbauend sind über die Umsetzungsmöglichkeiten von Diversity Management in KMU der Windenergie zwei wesentliche Ansatzpunkte identifiziert worden:

Erstens wird in Best-Practice-Beispielen eine gute Möglichkeit gesehen, für KMU einen Zugang zu den Themen Diversity und Diversity Management zu schaffen, aber auch eine große Chance, dass andere KMU ihrem Beispiel folgen bzw. für sich abwandeln. Darüber hinaus ist die Begrifflichkeit ‚Diversity Management‘ für den ersten Zugang zum Konzept problematisiert worden, sodass sich hieraus das Ergebnis ableiten lässt, zunächst mit Schlüsselbegriffen zu arbeiten, welche ein Interesse wecken, sich intensiver mit dem Konzept auseinanderzusetzen.

Zweitens wird eine wesentliche Rolle in den Umsetzungsmöglichkeiten von DiM in Maßnahmen gesehen, welche die Unternehmenskultur nachhaltig beeinflussen, wie hier zum Beispiel Sensibilisierungsmaßnahmen für Personalverantwortliche. Personalverantwortliche und insbesondere die Geschäftsführung haben in Unternehmen eine Vorbildfunktion und nehmen hiermit eine zentrale Rolle für eine aufgeschlossene Haltung gegenüber Vielfalt ein. Darüber

hinaus werden vielfältige Möglichkeiten für Angebote und Maßnahmen gesehen, die sich auf die unterschiedlichen Bedarfe einer diversen Belegschaft beziehen und die im Wesentlichen auf diese abgestimmt werden sollten.

Mit den letzten Aspekten ist an mögliche Vorbehalte und Umsetzungshemmnisse angeknüpft worden. Hierzu sind vornehmlich die Unternehmensgröße, die Unkenntnis sowie die fehlende Erfahrung mit Diversity Management sowie die angenommenen Kosten für die Umsetzung eines solchen Konzeptes diskutiert worden. Als Ergebnis konnte hieraus gezogen werden, dass ein Großteil der Vorbehalte und Umsetzungshemmnisse unbegründet und auf Unkenntnis und fehlende Erfahrungen zurückzuführen wären, die über konkrete Informationen, wie zum Beispiel mit Informationsveranstaltungen über den Kosten-Nutzen-Effekt oder auch Best-Practice-Beispiele von KMU der Windenergie, die Elemente von Diversity Management umsetzen, entkräftet werden könnten.

7. Gestaltungsorientiertes DiM-Modell für KMU der Windenergie

Das folgende Kapitel stellt ein gestaltungsorientiertes Modell bzw. zwei theoretische (weiter)entwickelte Modelle für das Diversity Management in KMU der Windenergie vor, die an die Theorie und Empirie der vorliegenden Arbeit anknüpfen.

In der vorliegenden Arbeit ist deutlich geworden, welche vielfältigen Herausforderungen für Unternehmen und die noch junge, dynamische und wachsende Windenergiebranche zu erwarten sind (s. Kapitel 3 und Abschnitt 6.2.3). Die Begegnung bzw. der Umgang mit diesen Herausforderungen wird insbesondere für KMU nicht nur eine Frage von Erfolg oder Misserfolg sein, sondern vielmehr in manchen Fällen über die Existenz eines Unternehmens entscheiden.

Ferner sollte deutlich geworden sein, dass KMU aufgrund wahrnehmbarer Merkmale sowohl innerhalb des Windenergiemarktes als auch auf dem Arbeitsmarkt Vor- und Nachteile erfahren können. Im Zentrum dieses Kapitels steht damit die Klärung der forschungsleitenden Hypothese:

„Diversity Management ist ein besonders wirksames, aber auch wenig genutztes Instrument für die MitarbeiterInnenbindung und -gewinnung im KMU-Sektor der Windenergiebranche.“

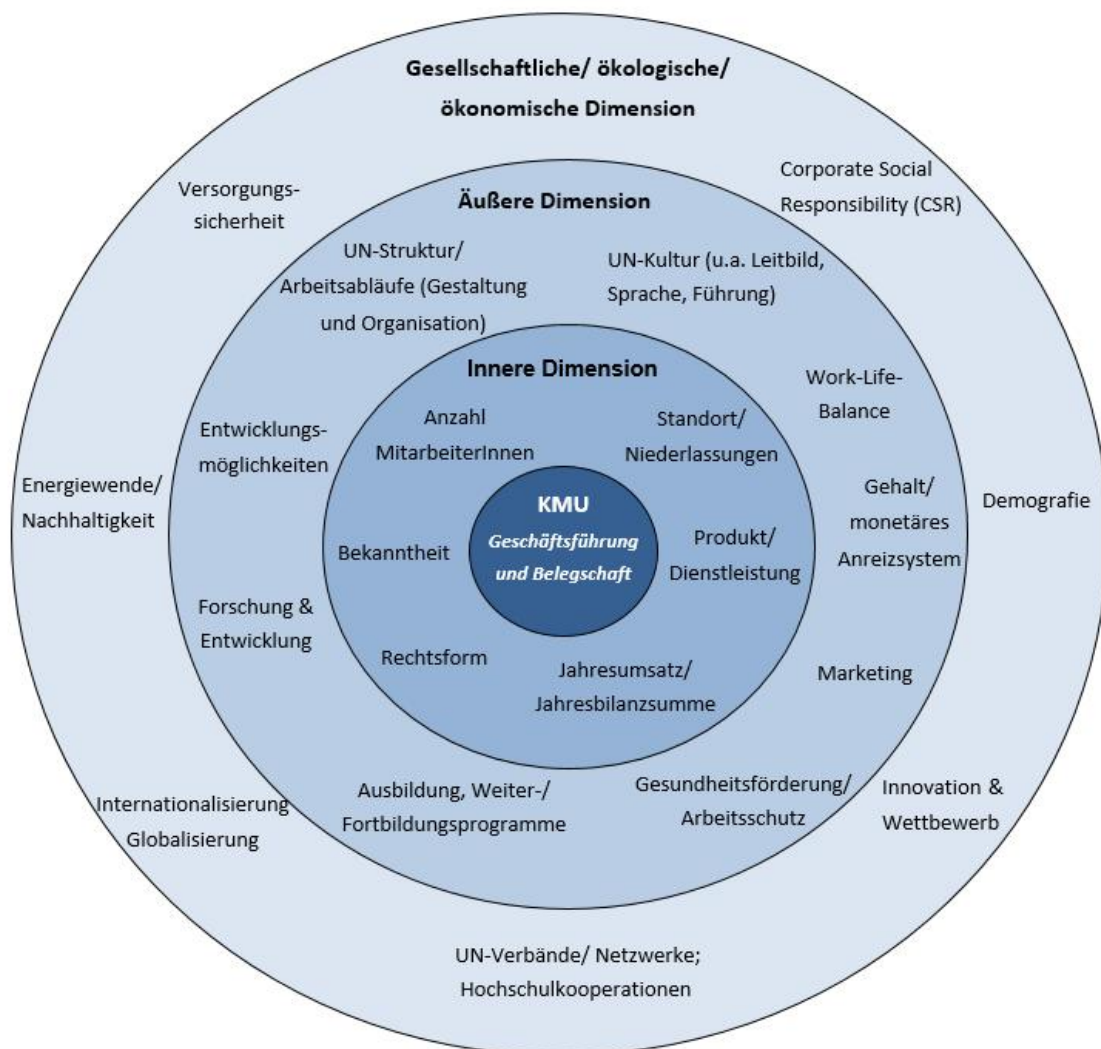
Im Hinblick darauf eignet sich das nachstehende Modell in Abbildung 44 in zweifacher Hinsicht und lässt sich folgendermaßen beschreiben:

Das hier dargestellte Modell ist in Anlehnung an Gardenwartz und Rowe (2008) „Four Layers of Diversity“¹²⁴ entwickelt worden, dessen ursprünglicher inhaltlicher Bezug auf den individuellen Unterschieden von Menschen basiert (s. Abschnitt 2.2: Dimensionen und Konstrukte von Diversity). Dieses Modell mit seinen Dimensionen und Dimensionsebenen auf Unternehmen zu übertragen, ist darauf zurückzuführen, dass auch Unternehmen aufgrund von Merkmalen sich von anderen Unternehmen unterscheiden und hierüber Vor- und Nachteile erfahren kön-

¹²⁴ Die Entscheidung sich auf das Modell von Gardenwartz und Rowe (2008) „Four Layers of Diversity“ bzw. das sogenannte Diversity-Rad zu beziehen, resultiert daraus, dass es nicht nur vielfach zitiert und interpretiert worden ist, sondern darüber hinaus meines Erachtens den größten Bekanntheitsgrad erfahren und den Einsatz sowohl in Wissenschaft und Praxis gefunden hat.

nen. Es handelt sich hierbei um ein vereinfachtes Modell der Unternehmenspraxis (s. Abbildung 44) und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es fasst grafisch über vier Ebenen lediglich die wesentlichen Aspekte zusammen, die KMU einerseits als Orientierungshilfe dienen können und um zunächst für sich überprüfen möchten, über welchen hier beschriebenen Aspekte Handlungsbedarf im Sinne des Diversity Managements bestehen könnte. Andererseits wird sich hier die Struktur des Modells zunutze gemacht, um über die dargestellten Ebenen die wesentlichen Aspekte und Ergebnisse der Empirie und Theorie, die zur Klärung der vorgestellten Hypothese führen, nochmals pointiert darzustellen:

Abbildung 44: Ein gestaltungsorientiertes DiM-Modell für KMU der Windenergie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gardenwartz und Rowe (2008): 33¹²⁵

¹²⁵ Die Abkürzung ‚UN‘ steht in dieser Abbildung für ‚Unternehmen‘.

Hier nun die wichtigsten Aspekte:

Zunächst ist über den **Modellkern ,KMU'**¹²⁶ folgendes festzustellen: Unternehmen sind so einzigartig wie die Personen, die für sie arbeiten und sie führen. Ähnlich dem Modell von Gardenwartz und Rowe (2008) kommt der Kernebene eine bedeutende Rolle zu, die für Außenstehende nicht unmittelbar sichtbar ist, wie zum Beispiel der Führungsstil, die Umgangsformen im Unternehmen, die Motivation der MitarbeiterInnen oder das informelle Wissen. Dieser Kern macht ein KMU aus.

Die nächste Dimensionsebene bildet in diesem Modell die **„innere Dimension“** ab (s. Abbildung 44). Hierüber wird dargestellt, welche überwiegend sichtbaren und quantitativen Charakteristika bzw. Merkmale KMU beschreiben¹²⁷. Dazu gehören zunächst die Anzahl der MitarbeiterInnen eines KMU, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen für die Windenergie, aber auch der Standort bzw. die verschiedenen Niederlassungen, ihre Rechtsform sowie der Jahresumsatz bzw. die Jahresbilanzsumme. Auch die Bekanntheit eines Unternehmens, die zum Beispiel über den Unternehmensnamen, seine Marke, sein Bestehen am Markt festgemacht werden kann, bildet hier ein Merkmal. Diesem Aspekt in Verbindung mit seiner Größe und seinen oft strukturschwachen, ländlichen Standorten kommt in der vorliegenden Arbeit eine wichtige Bedeutung in Bezug auf das Thema ‚Fachkräftesicherung‘ zu. KMU werden in diesem Zusammenhang hier auch als sogenannten ‚Hidden Champions‘ bezeichnet (s. hierzu Unterabschnitt 6.2.3.1). Die Windenergiebranche ist trotz zunehmender Beteiligung von Großunternehmen eine noch stark mittelständische und KMU-geprägte Branche. Damit stehen ein großer Anteil KMU, die die unterschiedlichen Facetten der Wertschöpfungskette der Windenergie bedienen, einem kleineren, aber bedeutenden Anteil oft aktiengeführter Großunternehmen gegenüber. KMU haben im Wettbewerb um die besten Köpfe häufig das Nachsehen, weil sie kleiner, weniger finanzstark und kaum bekannt sind. Erschwerend wirken auch die

¹²⁶ In dem Modell von Gardenwartz und Rowe (2008: 33) befindet sich hier im Zentrum der Persönlichkeitskern („Personality“), der die Individualität eines Menschen mit seinen Charakteristika umrahmt.

¹²⁷ Gardenwartz und Rowe (2008) bezeichnen in ihrem Modell diese Ebene als „Internal Dimension“ und führen hier zum Beispiel die Dimension Geschlecht, Alter und Religion an, die biologisch, genetisch, kulturell bedingt sein können und oft als unveränderbare Dimensionen beschrieben werden. Für das weiterentwickelte Modell sind die angeführten Dimensionen wie beispielsweise Bekanntheit, Rechtsform und Produkte & Dienstleistungen zwar veränderbar, dennoch ist eine Veränderung nicht ohne Weiteres und mit einem (teilweise) erheblichen Aufwand umzusetzen. Die in Abbildung 44 dargestellten Merkmale der inneren Dimension sind sichtbare Charakteristika aus denen sich für ein KMU ebenso wie für einzelne Personen über die „Internal Dimension“ Vor- und auch Nachteile entwickeln können.

Standortfaktoren, da WE-Unternehmen häufig in eher ländlichen, strukturschwachen Regionen wie zum Beispiel im Norden von Niedersachsen angesiedelt sind. Für junge Menschen, aber auch für Menschen mit Migrationshintergrund, werden solche Standorte, weil sie auch Lebensstandorte sind, weniger bevorzugt. Jüngere Menschen fühlen sich zu Metropolen mehr hingezogen und Menschen mit Migrationshintergrund können sich hier leichter integrieren, da in Großstädten eine größere Offenheit und ein gewohnter Umgang mit und für Vielfalt gelebt werden. Großunternehmen profitieren, nebst der oftmals attraktiveren Standorte bzw. Niederlassungen, von ihrer starken Präsenz am Markt, über ihren Namen oder die Produktmarke(n) und verfügen damit über deutlich größere finanzielle aber auch personelle Ressourcen. Damit sind sie gerade für junge AbsolventInnen besonders interessant, da hier die bestmöglichen Karriereaussichten sowie höhere Gehälter und monetäre Anreizsysteme erwartet werden – mehr dazu in der nun folgenden Dimensionsebene.

Die **„äußere Dimension“**¹²⁸ oder qualitative Ebene umfasst Aspekte, die beschreiben, was das Unternehmen prägt, auszeichnet bzw. es charakterisiert. Die Unternehmensstruktur und die Arbeitsabläufe sowie die Unternehmenskultur prägen ein Unternehmen dabei wesentlich. Darüber hinaus zeichnet KMU zum Beispiel aus, dass sie ihren Beschäftigten fachliche Entfaltungsmöglichkeiten bieten. Während in Großunternehmen klare Karrierewege aufgezeigt werden können und auch das Gehaltsniveau sowie monetäre Anreizsysteme greifen, zeigen sich hier, nach Angabe von U3, diese Entfaltungsmöglichkeiten kaum. So verfolgen IngenieurInnen im Bereich Forschung und Entwicklung oftmals nur Teilaspekte eines Forschungsprojektes. In KMU hingegen wirken die Beschäftigten von der Idee bis hin zum fertigen Produkt an dem Projekt mit. Auch im Hinblick auf Innovationen sind KMU näher am Geschehen und können schneller und flexibler auf das Marktgeschehen reagieren. Auch dies zeichnet KMU aus (s. auch Abbildung 53: Qualitative Abgrenzungskriterien). Darüber hinaus sind über die äußere Ebene exemplarische Maßnahmen aufgeführt, die in Verbindung mit einer zunehmenden Vielfalt über die demografische Entwicklung in Deutschland als besonders wichtig erachtet werden können. Darunter sind hier beispielhaft die Ausbildung, Weiter- und Fortbildung von MitarbeiterInnen, Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz sowie Maßnahmen zur Work-

¹²⁸ Diese Modellebene wird nach Gardenwartz und Rowe (2008) als „External Dimension“ gekennzeichnet. Die hier benannten Merkmale wie zum Beispiel Gewohnheiten, Elternschaft, Einkommen, Ausbildung, Sprache beschreiben die äußeren Lebensumstände eines Menschen und sind im Wesentlichen von der Sozialisation eines Menschen geprägt, jedoch durchaus bewusst beeinfluss- bzw. veränderbar. Auch auf die ‚äußere Ebene‘ in Abbildung 44 treffen diese Kriterien zu. Unternehmen sind in diesem Zusammenhang von den internen und externen Faktoren des Unternehmensumfeldes geprägt, die sich jedoch bewusst beeinflussen und verändern lassen.

Life-Balance genannt. Die Umsetzung solcher Maßnahmen kann die Attraktivität eines Unternehmens im Hinblick auf die Beschäftigten und potenzielle BewerberInnen heben bzw. fördern und damit einen wesentlichen Beitrag zur Fachkräftesicherung im Unternehmen leisten, der für die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsdynamik unerlässlich ist. Womit nun auch auf die letzte Ebene, die hier als **„gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Dimension“**¹²⁹ bezeichnet ist, eingegangen wird. Sie vereint alle Aspekte, die aus den gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Aspekten resultieren und KMU vor Herausforderungen stellen und an dessen erfolgreicher Lösung sie unter Umständen zukünftig gemessen werden:

Ein Großteil der Innovationen kommt aus dem Mittelstand (s. auch Anhang 5: Allgemeine volkswirtschaftliche Relevanz von KMU). Für die Sicherung des Wohlstandes und der Wettbewerbsfähigkeit als auch für die Entwicklung und das Bestehen dieser Branche stellen Innovationen eine wichtige Säule dar. Im Hinblick darauf sind gegenwärtig eine stabile Versorgungssicherheit auch in Bezug auf den Netzausbau, die gesetzten umwelt- und klimaverträglichen Ziele sowie die Wirtschaftlichkeit zu den geringsten volkswirtschaftlichen Kosten (BMWi 2014b: 5) zu realisieren. Vielfältige Erfahrungen und Kompetenzen spielen dabei eine entscheidende Rolle, die wiederum über gemischte Teams stärker gefördert werden und auch zu tragfähigeren Lösungen führen können (s. auch Abschnitt 1.5). Über die geführten Interviews mit Unternehmen der Windenergie ist deutlich zum Ausdruck gekommen, dass KMU durchaus die Potenziale von Vielfalt erkennen und anerkennen als auch grundsätzlich vielfältigen Personengruppen gegenüber offen sind. Dennoch ist Vielfalt in vielen Unternehmen noch kein bewusst gewolltes bzw. verfolgtes Ziel – und auch das hier beschriebene Arbeitsethos ist noch stark erhalten (s. Abschnitte 6.2.1.3 und 6.2.3.1). Für Ältere, Personen in der Familienphase sowie die nachrückenden Generationen zählen zunehmend andere Werte im Sinne der Work-Life-Balance. Auch die Internationalisierung bzw. Globalisierung sowie der demografische Wandel werden Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. So liegt die Vermutung nahe, dass aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland auch für die Windenergiebranche von einer zunehmenden Heterogenität auszugehen ist, die in der Windenergie-

¹²⁹ Nach Gardenwartz und Rowe (2008) die sogenannte „Organizational Dimension“. Die aufgeführten Dimensionen resultieren hierbei aus den Arbeitskontexten von Personen wie zum Beispiel Funktion/ Einstufung, Arbeitsinhalte, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und Arbeitsort. Das weiterentwickelte Modell für KMU wird als ‚gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Dimension‘ bezeichnet, da hier Einflussfaktoren des Feldes in dem Unternehmen agieren, hervorgehen.

branche zunächst über das Merkmal ‚Mann‘ in Verbindung mit dem Merkmal ‚Alter‘ wahrscheinlich ist. Denn die AkteurInnen und insbesondere die MitgründerInnen bzw. PionierInnen dieser Branche sind über die Zeit gealtert. Das bedeutet, dass sich Unternehmen mittelfristig mit alternden Teams bzw. Belegschaften und dem Aspekt Generationen auseinandersetzen müssen. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass auch in der Windenergiebranche das Arbeitskräftepotenzial sinken wird, da die geburtenstarken Jahrgänge allmählich aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden und sich hierbei die Demografie, die heute erst in den Anfängen steht, bemerkbar macht. Damit deutet sich an, dass zukünftig auch Frauen und Personen mit Migrationshintergrund stärker im Fokus von Personalverantwortlichen stehen werden. Unternehmen werden sich auf diese zunehmende Vielfalt einstellen müssen, da es nicht allein damit getan ist, diese zu beschäftigen (s. Abschnitt 6.2.3.1), um nicht nur eventuelle Konflikte zu vermeiden, sondern ein konstruktives und angenehmes Arbeitsklima zu schaffen, indem sich das Potenzial von Vielfalt entfalten lässt und gleichzeitig für Unternehmen von Nutzen ist.

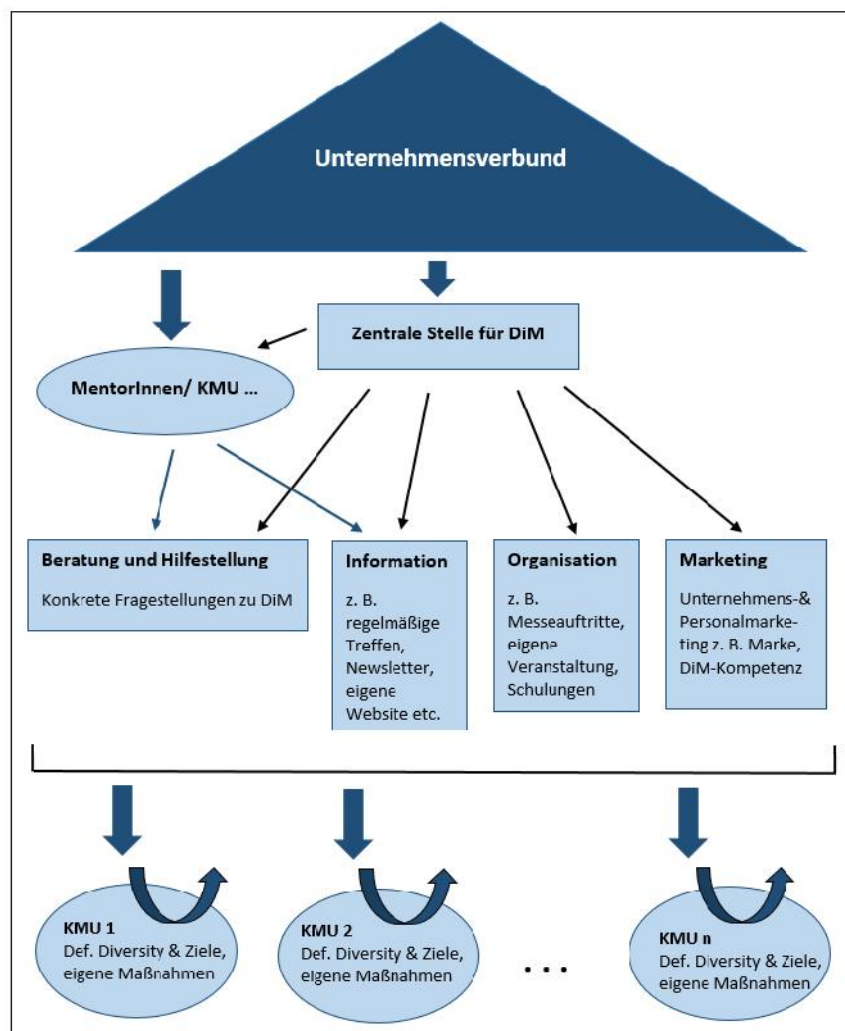
Diversity Management hat sowohl in Großunternehmen als auch in KMU eine Daseinsberechtigung. Während große Unternehmen aufgrund ihrer Größe gut ausgetüftelte Konzepte für Diversity entwickeln und umfangreich planen müssen, um unter anderem auch alle Beschäftigten über die starren und vielschichtigen Ebenen zu erreichen, ist der Einsatz und die Umsetzung von Diversity Management aufgrund der kleineren Größe und der flachen Hierarchien in KMU deutlich leichter. Eine weitere positive Voraussetzung für DiM wird in Bezug auf eine größere Aufgeschlossenheit gegenüber Vielfalt gesehen. Damit wären die überwiegend jungen KMU gegenüber traditionell-geführten Unternehmen im Vorteil, die bislang schon bei der Personalrekrutierung weniger offen und kreativ vorgehen (s. Abschnitt 6.2.2). Aufgrund der demografischen Entwicklung sind bereits heute Tendenzen zu erkennen, dass der ingenieurwissenschaftliche Arbeitsmarkt vielfältiger wird (s. Abschnitt 6.2.3.1). Für Unternehmen, die sich frühzeitig darauf einstellen, ist dies ein eindeutiger Vorteil.

Auch wenn ein Veränderungsprozess im Hinblick auf Diversity Management in KMU weniger ausgeklügelter Strategien bedarf als in Großunternehmen, muss bedacht werden, dass ein Wandel der Unternehmenskultur in den Köpfen beginnt und nicht nur ein Umlenken, sondern auch ein Umdenken und insbesondere eine Sensibilisierung für Vielfalt voraussetzt. Dies ist ein Entwicklungsprozess der nicht von heute auf morgen geschieht. Mit dem folgenden Aus-

blick ist ein Konzept für KMU entwickelt worden, das nicht nur die Aspekte von KMU berücksichtigt, sondern auch einen professionellen Umgang mit Diversity fördern soll und damit KMU der Windenergie Wettbewerbsvorteile verschaffen kann, wenn sie sich einerseits als attraktiver Arbeitgeber für vielfältige Beschäftigtengruppen zeigen möchten und andererseits von den Vorteilen profitieren möchten, die Großunternehmen aufgrund ihrer personellen Kapazitäten und finanziellen Ressourcen erreichen.

Wie ein solches Modell für KMU der Windenergie funktionieren kann, wird mit der nachstehenden Abbildung 45 zunächst grafisch dargestellt:

Abbildung 45: Der DiM-Unternehmensverbund – Ein Konzept für Diversity Management in KMU der Windenergie



Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Mit dem hier abgebildeten Schaubild (s. Abbildung 45) soll vereinfacht dargestellt werden, welche Schritte und Möglichkeiten sich für KMU der Windenergie mit einem Unternehmensverbund entwickeln und realisieren lassen. Ein Unternehmensverbund ist durch den Zusammenschluss von Unternehmen gezeichnet, die mit den gebildeten Vereinigungen eine Zielsetzung verfolgen. Damit ist die erste Voraussetzung für einen Unternehmensverbund, dass sich KMU dieser Branche zusammenschließen. Ferner müsste in einem nächsten Schritt identifiziert werden, welche gemeinsamen Interessen und Ziele unter dem Dach des Verbundes laufen könnten bzw. beabsichtigt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass zukünftig keine Interessenskonflikte entstehen.

Ein Zusammenschluss wäre sowohl regional als auch überregional denkbar. Der Vorteil eines regionalen Einzuges wäre, dass die Problemstellung unter Umständen ähnlich wäre und so gemeinsame Ziele leichter identifiziert werden könnten. Der überregionale Zusammenschluss könnte von der unterschiedlichen Problemlage profitieren, da die Stärken des einen Unternehmens die Schwächen des anderen Unternehmens und umgekehrt sein können – und sich hieraus eventuelle Synergien entwickeln ließen.

Darüber hinaus richtet der Unternehmensverbund eine zentrale Stelle für das Diversity Management ein und wählt gleichzeitig aus den Unternehmen eine bestimmte Anzahl von MentorInnen. Während die Stelle des/ der Diversity ManagerIn mit einer Person besetzt werden sollte, die hierzu einschlägige Erfahrung in Bezug auf Diversity Management und Beratung vorweisen kann, werden die Positionen der MentorInnen mit Personen aus den Unternehmen besetzt. Dies können die Geschäftsführung oder andere personalverantwortliche Personen eines Unternehmens sein. Bevor diese ihre Rolle als MentorInnen wahrnehmen können, müssten sie zunächst über den/ die Diversity-ManagerIn geschult werden, wie beispielsweise über Sensibilisierungsmaßnahmen für Vielfalt. Die MentorInnen sollen dabei folgende Funktion haben. Einerseits unterstützen sie den/ die Diversity-ManagerIn als MultiplikatorInnen. Aufgrund ihrer Nähe zum Unternehmen und vor allem zu den Beschäftigten nehmen sie eine zentrale Rolle ein. In der anfänglichen Phase könnten sie gemeinsam mit der zentralen Stelle für DiM bei konkreten Fragestellungen der KMU beratend und unterstützend tätig sein. Mit zunehmender Professionalisierung könnten sie auch alleine bestimmte Aufgabe übernehmen und den/ die Diversity-ManagerIn entlasten. Eine weitere gemeinsame Aufgabe wird in der konkreten Umsetzung etwa von regelmäßigen Treffen, dem Erstellen von Newslettern, über

die regelmäßige Pflege einer Verbundwebsite etc. gesehen (s. Abbildung 45; ‚Information‘). Die Stelle des/der Diversity-ManagerIn wäre, sich um die Organisation zum Beispiel von eigenen Veranstaltungen, Schulungen, Messeauftritten zu kümmern. Ferner wäre der Marketing-Aspekt bei dieser Stelle verortet. Zu dieser Aufgabe gehöre, werbewirksam nicht nur die Branche und die Verbundmarke zu präsentieren, sondern sichtbar die Ambitionen und Aktivitäten für Diversity Management des Unternehmensverbundes nach außen zu tragen. Ein regelmäßiger Austausch zwischen Diversity ManagerIn und MentorInnen, die ferner die Rolle der Unternehmensvertretung übernehmen, ist ein wesentlicher Aspekt für den Erfolg eines solchen Konzeptes. Der Austausch dient einerseits der Kontaktpflege und andererseits können diese Treffen als Kontroll- und Feedbackinstrument für bestimmte Aktivitäten genutzt werden.

Die einzelnen KMU profitieren von dieser professionellen Umsetzung von Diversity-Zielen in mehrfacher Hinsicht (vgl. Abbildung 45). Folgende positive Effekte werden über die Einrichtung einer zentralen Stelle für Diversity Management gesehen:

Es könnten Diversity-Trainings, Mentoring-Programme, Weiterbildungsmaßnahmen wie zum Beispiel auch Sprachkurse für Beschäftigte mit und ohne Migrationshintergrund angeboten werden. Ferner könnten Hochschulkooperationen gefördert und gepflegt werden, darunter Weiterbildungsmaßnahmen, Forschung & Entwicklung (sofern hierbei keine Nachteile in Bezug auf fachlich konkurrierende Unternehmen des Unternehmensverbundes zu erwarten sind). Darüber hinaus wäre die Organisation und Durchführung von Unternehmensbesuchen und Unternehmensvorträgen, Messeauftritten oder auch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie, wie zum Beispiel Kinderbetreuung, Tagesbetreuung für pflegebedürftige Angehörige, Unterstützung bei der Wohnungssuche, Gesundheitstrainings etc. denkbar.

Außerdem wäre für ländliche, strukturschwache Regionen vorstellbar, dass ein Unternehmensverbund sich auch in der regionalen und sozialen Arbeit starkmachen könnte (vgl. Abbildung 44; ‚Gesellschaftliche/ ökologische/ ökonomische Dimension‘), wie zum Beispiel über die Unterstützung sozialer Einrichtungen bzw. Initiativen oder auch Tandem-Programme sowie Freizeitangebote, um unter anderem Personen mit und ohne Migrationshintergrund zusammenzuführen.

Alternativ zu einem sich bildenden Unternehmensverbund könnten meines Erachtens auch die bereits bestehenden regionalen Unternehmensverbände der Windenergie oder allgemein des Mittelstandes aktiv werden. Ein ganz klarer Vorteil eines Unternehmensverbundes im Sinne des DiM kann in den positiven Effekten für Unternehmens- und Personalmarketing gesehen werden (vgl. Abbildung 44; ‚Äußere Ebene‘), über die Kostenersparnisse, die beispielsweise im Rahmen von Aktivitäten bzw. Maßnahmen erwartet werden, da mit einer größeren Gesamtheit Beschäftigter auch die Kosten für Angebote und Maßnahmen sinken und zudem auf mehrere Unternehmen verteilt wären. Ferner ist meiner Ansicht nach über das Auftreten eines Unternehmensverbundes eine deutlich bessere bzw. stärkere Ausgangslage gegenüber Großunternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte zu erwarten.

Insgesamt ist anzunehmen, dass ein Unternehmensverbund oder eine andere bereits bestehende Interessenvertretung ein größeres Vertrauen genießt als Diversity-Organisationen, denen unterstellt werden könnte, sie böten es lediglich zu Selbsterhaltungszwecken an.

Aber auch im Hinblick auf eine solche Kooperation oder einen solchen Zusammenschluss von Unternehmen muss deutlich gemacht werden, dass damit nicht das einzelne Unternehmen aus der Verantwortung genommen werden kann. Das bedeutet, dass Schulungen der Geschäftsführung bzw. von Personalverantwortlichen für eine Sensibilisierung im Umgang mit Vielfalt nicht ausbleiben können und sollen. Ferner sind die einzelnen Unternehmen dazu angehalten, eine offene Unternehmenskultur zu schaffen, die nach innen und nach außen signalisiert: Diversity ist im Unternehmen willkommen und geschätzt. Dies sollte sich ebenfalls über unternehmensinterne Maßnahmen bemerkbar machen, wie beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Feedbackgespräche, WerkstudentInnen, Praktika, Abschlussarbeiten und ferner Maßnahmen, die über die einzelnen Bedarfe im Unternehmen entstehen und nicht über den Verbund abgedeckt werden. Schließlich sollten die Unternehmensstruktur und -kultur so gestaltet sein, dass sie sowohl die Interessen des Unternehmens als auch der Beschäftigten vertreten.

Über die hier vorgenommene Darstellung des gestaltungsorientierten DiM-Modells für KMU der Windenergie (s. Abbildung 44) sollte deutlich geworden sein, dass *„Diversity Management [...] ein besonders wirksames, aber auch wenig genutztes Instrument für die MitarbeiterInnenbindung und -gewinnung im KMU-Sektor der Windenergiebranche [ist]“*. Das hier vorgestellte DiM-Modell kann KMU einen ersten Überblick eines bereits bestehenden oder erwarteten

Handlungsbedarfs im Unternehmen geben. Darauf aufbauend ist ein theoretisches Konzept entwickelt und vorgestellt worden, das KMU einerseits eine Hilfestellung für die erwarteten Herausforderungen eines sich verändernden Arbeitsmarktes sowie einem, schon heute erkennbaren Wandel der Branche, geben kann. Andererseits sind über dieses Konzept wesentliche Aspekte, wie die geringe Bekanntheit von KMU, fehlendes Wissen und Informationen zu DiM, die Umsetzungsmöglichkeiten eines Konzepts im Sinne des Diversity Management, berücksichtigt worden.

8. Diskussion, Fazit und Ausblick

Das folgende Kapitel bildet den Abschluss dieser Arbeit. Dabei wird ein Fazit gezogen sowie eine Diskussion der wichtigsten Ergebnisse dargelegt und es wird ein Ausblick gegeben, welche Entwicklung der Windenergiebranche zukünftig prognostiziert wird. Darüber hinaus soll eine mögliche theoretische Anschlussmöglichkeit, das heißt ein weitergehendes Forschungsvorhaben, aufgezeigt werden.

Abschließend kann für die vorliegende Arbeit die Hypothese bestätigt werden, dass Diversity Management ein besonders wirksames, aber auch ein wenig genutztes Instrument für die MitarbeiterInnenbindung und -gewinnung im KMU-Sektor der Windenergiebranche darstellt.

Für die Überprüfung der Hypothese sind die Ergebnisse über die Bekanntheit, die Bedeutung von Diversity Management und ferner das Potenzial und die Relevanz, aber auch die Umsetzungsmöglichkeiten sowie Vorbehalte und Umsetzungshemmnisse des Konzepts in KMU der Windenergie dargelegt worden. In diesem Zusammenhang sind ferner ein weiterentwickeltes Konzept von Gardenwartz und Rowe (2008) sowie ein theoretischer Lösungsansatz für KMU der Windenergie vorgestellt worden.

Wesentliche Aspekte und Argumente, die zu diesem Schluss führen, sollen folgend pointiert dargelegt und diskutiert werden:

Aus den sprichwörtlichen Garagenfirmen der Windenergie haben sich weltweit agierende Unternehmen auf allen Stufen der Wertschöpfung entwickelt (s. Abschnitt 5.1.2, vgl. Abschnitt 3.1).

Aus der Online-Unternehmensbefragung ist ersichtlich geworden, dass AkademikerInnen mit den Merkmalen ‚Frauen‘, ‚Ältere‘ und ‚Personen mit Migrationshintergrund‘ in ingenieurwissenschaftlichen bzw. technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen der vertretenen KMU der Windenergie unterrepräsentiert sind. Wesentliche Gründe für ihre geringe Teilhabe sind über die ExpertInnengespräche für den Aspekt ‚Frauen‘ in der geringen Studienbeteiligung gesehen worden. Für Personen mit Migrationshintergrund bestehen zum Teil Vorbehalte in Bezug auf ausländische Abschlüsse bzw. fehlende Qualifikationen, die in der Windenergie nachgefragt werden, aber auch im Hinblick auf kulturelle Differenzen zum Arbeits- und Lebensstandort. Die Aspekte Alter und Generationen sind in der jungen und dynamischen WE-Branche bislang

kaum ein Thema. Es deutet sich jedoch an, dass die letztgenannten Aspekte in der reifer werdenden Branche zunehmend in den Fokus rücken.

Über die ExpertInnengespräche mit den Unternehmen hat sich gezeigt, dass die Primärdimensionen und hierbei insbesondere die Aspekte ‚Frauen‘, ‚Ältere‘ und ‚Personen mit Migrationshintergrund‘ weniger entscheidend für die Auswahl von BewerberInnen seien. Dabei haben die ExpertInnen der jeweiligen Unternehmen betont, dass es hierbei grundsätzlich um die Qualifikation der BewerberInnen ginge. Das Ausblenden bestimmter Merkmale der Primärdimensionen ist im Sinne von Chancengleichheit für den Zugang zu einer Stelle, zu Führungspositionen, zu Qualifizierungsmaßnahmen etc. wichtig und richtig. Dieser Ansatz sollte jedoch nicht dazu führen, dass es zu einer Gleichmachung von Personengruppen kommt, bei der Unterschiede ausgeblendet oder relativiert werden („Equality for Some“), sondern eine gerechte Behandlung aller Personen unter Beachtung der Unterschiede entsteht („Equity for All“) (vgl. Abbildung 4: Paradigmenwechsel von Diversity), da nur so sich eine Unternehmenskultur entwickeln kann, die Vielfalt fördert und schätzt. Über die interviewten KMU der Windenergie konnten beide Ansätze beobachtet werden (s. Abschnitt 6.2.1.3: „... da denken wir nicht großartig über Personalstrategien nach“ (U3) – Ein Vergleich der KMU der Windenergie). Dabei hat sich ferner gezeigt, dass nicht allein die Kenntnis und das Wissen über das Konzept DiM entscheidend ist, sondern ein wesentlicher Aspekt in der Aufgeschlossenheit und der Anpassungsfähigkeit an Vielfalt begründet ist. Der Aspekt Aufgeschlossenheit ist in der vorliegenden Arbeit ferner in Verbindung mit dem Bestehen eines Unternehmens, das heißt traditionelles oder eher junges Unternehmen im Hinblick auf die Berücksichtigung von personeller Vielfalt und Chancengleichheit thematisiert worden. Ein wesentliches Ergebnis hierbei ist, dass unabhängig der Unternehmensgröße und des Unternehmensalters ein Zusammenhang zwischen traditionell geführten Unternehmen und einer wenig(er) aufgeschlossenen Haltung gegenüber personeller Vielfalt und Chancengleichheit gesehen wird. In Anbetracht der angeführten Kriterien der ExpertInnen könnte damit eine aufgeschlosseneren Haltung gegenüber personeller Vielfalt und Chancengleichheit bei vielen Unternehmen in der Windenergie vermutet werden, die als junge, dynamische und wachsende Branche charakterisiert werde und sich aufgrund ihrer Unternehmenspraxis in innovativen und internationalen Geschäftsfeldern bewegt (s. auch Abschnitt 3.2; Abschnitt 5.1.2). Dennoch darf aus meiner Sicht hierbei nicht vergessen werden, dass viele Themen in der Unternehmenspraxis der Windenergie dem Wachstum untergeordnet sind (s. auch U1 2014: 13) und ferner ingenieurwissenschaftliche Arbeitsfelder in

der Windenergie bislang vornehmlich durch Personen der dominanten Gruppe geprägt sind (s. Kapitel 4 und Kapitel 1).

Die Berücksichtigung und Anerkennung von Vielfalt stellen Veränderungen bzw. Neuerungen innerhalb des Unternehmens bzw. der Unternehmenspolitik dar. Der Einsatz von DiM bedeutet, die bestehende Unternehmenskultur, Visionen, Vorannahmen, Systeme und Modelle zu hinterfragen und ein Arbeitsumfeld sowie eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der eine vielfältige Belegschaft ihre Potenziale entfalten und vom Unternehmen innovations- und gewinnbringend genutzt werden kann. Der Eindruck über die geführten ExpertInnengespräche mit Unternehmen als auch über die Online-Unternehmensbefragung ist, dass nur wenige Unternehmen dafür bislang ein Verständnis entwickelt haben. Das bedeutet, dass das Potenzial von Vielfalt zwar durchaus erkannt und anerkannt wird, es jedoch nur in Teilen dazu geführt hat, um Vielfalt zu werben und sich anzupassen. Hierfür sind zwei Faktoren zu identifizieren: Zum einen sind aufgrund der noch jungen, aber auch dynamischen und wachsenden Branche Aspekte, die nichts mit dem Kerngeschäft zu tun haben, weniger in den Blick genommen worden bzw. in diesem Zusammenhang für weniger wichtiger erachtet worden (s.o.). Zum anderen ist dieses Verhalten darauf zurückzuführen, dass viele Unternehmen sich bis zu diesem Zeitpunkt darauf verlassen haben, auch ohne gezielte Aktivitäten im Sinne von Vielfalt für potenzielle BewerberInnen attraktiv zu sein. Diese Haltung ist auch über das bisherige Ausbildungsverhalten deutlich geworden. So hat sich gezeigt, dass die Windenergiebranche bislang unterdurchschnittlich ausgebildet hat (vgl. N7 2014: 10). Seit einiger Zeit sind jedoch Bemühungen für Kooperationen mit Hochschulen und neue WE-Studiengänge zu erkennen, Nachwuchskräfte für die Windenergie zu gewinnen. Diese Entwicklung sei nicht nur ein Hinweis, dass die WE-Branche reifer werde (vgl. N7 2014: 10), sondern meines Erachtens auch, dass das Thema Demografie bzw. alternde Belegschaften zunehmend in den Unternehmen der Windenergie erkannt wird. In Bezug auf den demografischen Wandel ist sich der überwiegende Teil der ExpertInnen einig, dass im Zuge dessen mittelfristig Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt eintreten, die vielfältigere Personalstrukturen in Unternehmen nach sich ziehen werden. Damit stellt sich meiner Auffassung nach weniger die Frage, ob, sondern wann KMU ihre Personalpolitik an Vielfalt anpassen müssen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine Zuspitzung bzw. deutliche Engpässe im Bereich der berufserfahrenen IngenieurInnen (s. Kapitel 4) und auch im Bereich der FacharbeiterInnen haben sich nicht nur gegenwärtig als auch in den vergangenen Jahren in der Windenergie immer wieder abgezeichnet

(vgl. Abschnitt 6.2.3.1). So ist davon auszugehen, dass mit einer Stabilisierung zunächst der politischen Rahmenbedingungen, darunter beispielsweise die Aufnahme stillgelegter Offshore-Projekte, einer weiterhin zunehmenden Wettbewerbsfähigkeit zu konventionellen Energieträgern und im Hinblick auf die geplanten Ausbauziele der erneuerbaren Energien ein positiver Beschäftigungseffekt insbesondere für die Windenergiebranche zu erwarten ist. Selbst wenn sich das Szenario eines wachsenden Fachkräftebedarfs nicht erfüllen sollte, werden sich die vorhandenen personellen Ressourcen im Zuge der demografischen Entwicklung verknappen und Branchen, die vergleichbare Abschlüsse nachfragen, werden zueinander in Konkurrenz treten. Ferner werden die Arbeitsmarkt- und Beschäftigtenstrukturen vielfältiger. Wie in dieser Arbeit herausgearbeitet werden konnte, bedarf es in KMU an Kompetenzen zum Umgang mit dieser Vielfalt (s. auch Abschnitt 1.4 und 1.5). Darüber hinaus deutet sich an, dass ‚weiche‘ Faktoren, wie der zunehmende Wertewandel, der die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben priorisiert, an Gewicht gewinnen. Mit Diversity Management wird KMU ein Instrument an die Hand gegeben, das es ihnen ermöglicht, den bevorstehenden Herausforderungen zu begegnen. Dabei hat sich herauskristallisiert, dass dieses Konzept nicht nur auf Großunternehmen anzuwenden ist, sondern sich, auf die Bedürfnisse der KMU zugeschnitten, Elemente von Diversity Management umsetzen lassen. Hierbei sind abgesehen von der Demografie und dem Umgang mit Vielfalt insbesondere Vorteile für den Wettbewerb gesehen worden.

Ein weiteres wesentliches Ergebnis dieser Arbeit ist über die Aktivitäten zur Fachkräftesicherung erkannt worden. Dabei zeigt sich sowohl über die Online-Unternehmensbefragung als auch über die ausführlicher dargelegten Aktivitäten der interviewten KMU der Windenergie, dass viele KMU sich nicht bewusst sind, dass sie bereits einiges im Sinne von DiM unternehmen. Dieses Bewusstsein zu schaffen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie dies besser für sich einsetzen bzw. nutzen und auch verbessern können, wird als gute Ausgangslage für ein spezifisch angepasstes Diversity Management gesehen. Darüber hinaus bieten solche identifizierten Unternehmen ein großes Potenzial, unter Umständen als Best-Practice-Beispiel für andere KMU der Windenergie zu fungieren.

Trotz der Tatsache, dass DiM in der Wissenschaft und auch in den Fachmedien in aller Munde sind und auch einige Initiativen zum Thema Diversity und Diversity Management, wie beispielsweise die Charta der Vielfalt, ins Leben gerufen haben, hat sich in dieser Arbeit gezeigt, dass das Konzept in KMU der Windenergie (und ohne professionelles Personalmanagement)

vorwiegend unbekannt ist. Damit muss deutlich werden, anders als zum Beispiel die AutorInnen Becker, Becker und Lubucay (2015: 1) darstellen, dass dieses Wissen speziell, und keine Selbstverständlichkeit in allen Bereichen der betrieblichen Praxis ist und die bisherigen Bemühungen kleinere Unternehmen überwiegend nicht erreicht haben. Ein weiteres Ergebnis hierzu ist, dass für den Zugang zu KMU insbesondere für Personen, die nicht vom personalwirtschaftlichen Fach sind, zunächst mit Begriffen bzw. Schlüsselwörtern gearbeitet werden sollte, mit denen sich KMU identifizieren können bzw. die ihre Interessenslagen wie zum Beispiel Fachkräftesicherung oder Demografie ansprechen.

Inwiefern zukünftig von einem Fachkräftemangel in der Windenergiebranche auszugehen ist, hängt von vielerlei Faktoren ab, die im Vorfeld nicht einfach zu deuten sind. So bleibt abzuwarten, wie sich die politischen Rahmenbedingungen, aber auch die Onshore- und Offshore-Branche in den nächsten Jahren weiterentwickeln werden, inwiefern der Wirtschaftsstandort für die Windenergie in Deutschland interessant bleibt oder die Produktion in andere Länder ausgelagert und hierzulande lediglich im Dienstleistungssektor agiert wird. Nach dem bisherigen Kenntnisstand ist eine solche Entwicklung nicht zu beobachten. Im Gegenteil: In Anbetracht dessen, dass die Bundesregierung einen Ausstieg aus der Kernkraft bis zum Jahr 2022 beschlossen hat und das Ökosystem noch möglichst lange erhalten bleiben sollte – denn die fossilen Energieträger wie Steinkohle und Braunkohle sind endlich –, muss es dementsprechend Alternativen geben (s. Kapitel 3). Alle anderen Entscheidungen wären nach meinem Verständnis aus ökologischer, aber auch ökonomischer Perspektive nicht nachvollziehbar und auf industrielle Interessen, wie dem Erhalt konventioneller Strombranchen sowie die Gewinnmaximierung zurückzuführen. Aus meiner Sicht ist Windkraft eine sehr wichtige Säule der zukünftigen Energieversorgung in Deutschland. Diese Bedeutung müsste sich dementsprechend auch in der Personalpolitik zeigen. Die Stabilität der Windenergiebranche muss sich insgesamt verbessern. Damit einhergehend müssen sich auch die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten insgesamt mit etablierten Branchen messen lassen können (vgl. Abschnitt 4.1). Werden hier keine entsprechenden Maßnahmen getroffen, wird die Windenergiebranche im Wettbewerb um (hoch) qualifizierte Beschäftigte nicht mithalten können. Unternehmen, unabhängig ihrer Größe, müssen sich mit den Herausforderungen eines sich intern und extern veränderndem Unternehmensumfeld auseinandersetzen. Der Umgang mit dieser Unsicherheit, das heißt mit einer zunehmenden Komplexität an Umweltfaktoren und -dynamik (wie zum Beispiel der de-

mografische Wandel, aber auch Neuausrichtung der Märkte - Internationalisierung, Globalisierung) wettbewerbsfähig zu bleiben, verlangt eine frühzeitige Problembegegnung im Rahmen von Konzepten und Strategien. Wesentliche Faktoren für den unternehmerischen Erfolg sind zunächst:

- die deutlich stärkere Einbindung bislang unterrepräsentierter Personengruppen (s. Abschnitt 5.2.3.1: Beschäftigtenstruktur in KMU der Windenergiebranche, s. Abschnitt 6.2.3.1: Das Potenzial und die Relevanz von DiM – Demografie, Wettbewerbsvorteile und der Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, s. auch Kapitel 4),
- der Erhalt betrieblicher Fachkompetenzen, darunter die Wertschätzung und Nutzung der Erfahrung von älteren Fachkräften sowie des Know-hows von Nachwuchskräften (s. Abschnitt 6.2.3.1, Abschnitt 2.3.1: Dimension Alter),
- die Sicherstellung des Wissenstransfers (s. Abschnitt 6.2.3.1),
- die Förderung und der Kompetenzaufbau (Merx/ Yazar 2014: 9) in KMU zum Beispiel über Fort- und Weiterbildungen sowie
- ein diskriminierungs- und vorurteilsfreies Arbeitsumfeld, das Vielfalt als wertvolle Ressource begreift (vgl. Merx/ Yazar 2014: 9; s. Abschnitt 6.2.3.2: Umsetzungsmöglichkeiten von DiM in KMU der Windenergie – Zugang zu Diversity Management, Unternehmenskultur und Maßnahmen; vgl. Abschnitt 1.4: Diversity und Diversity Management in der Praxis: Verständnisansätze und die Bedeutung von der Diversity).

Darüber hinaus drängen sich, wie in der vorliegenden Arbeit beschrieben, zunehmend Großunternehmen in den Sektor. Damit ist wahrscheinlich, dass sich die WE-Branche zunehmend von einer Manufaktur zu einer hochindustrialisierten Branche entwickeln wird. Dieser Umbruch könnte Übernahmen von KMU und Fusionen zur Folge haben. Auch die erwartete Novellierung des EEG 2014 wird die AkteurInnen, die in der Windenergie bislang stark durch Bürgerinitiativen geprägt sind, unter großen Wettbewerbsdruck setzen. Inwiefern die bisherige Vielfalt der AkteurInnen beibehalten werden kann, bleibt abzuwarten.

Diversity Management kann dazu beitragen, diesen komplexen Herausforderungen zu begegnen und die Interessen von Individuen, Gruppen und KMU zu berücksichtigen. Damit sind in Kapitel 7 ein gestaltungsorientiertes Modell sowie ein Modell für das Diversity Management

in KMU der Windenergie entwickelt worden, die nicht nur den Vorbehalten aufgrund von Unkenntnis, fehlender Erfahrung, der Unternehmensgröße und den Kosten gegenüber dem Konzept entgegenwirken, sondern KMU Möglichkeiten bietet, über die Vorteile des Diversity Management hinaus auch die Synergien, die sich aus einem Zusammenschluss von KMU zu nutzen.

Darüber hinaus wird aus der vorliegenden Arbeit resümierend ein Forschungsbedarf in der Überprüfung der Qualität bzw. der Aussagekraft für die Erklärungen im Rahmen der Unternehmensinitiative der Charta der Vielfalt gesehen. Über die vertretenen KMU der Windenergie (s. auch exemplarisch Abbildung 2: Entwicklung von Diversity Management in den DAX-30) ist deutlich geworden, dass das Bekenntnis für Vielfalt über die Charta noch keinen Aufschluss über Zu- und Umgang mit Vielfalt in Unternehmen gibt. Die Initiative informiert über unterschiedliche Projekte, wie etwa den jährlichen, bundesweiten ‚Deutschen Diversity-Tag‘ oder auch über Veröffentlichungen zum Thema Diversity. Zunächst ist zu untersuchen, ob diese Informationen bei den KMU ankommen und ob diese tatsächlich verstehen, was mit Diversity und Diversity Management bezweckt wird bzw. welche Ziele damit verbunden sind. Darüber hinaus ist nicht ersichtlich, ob jedes Unternehmen (un)geprüft angenommen wird oder ob die Unterzeichnung zur Charta der Vielfalt verwehrt bzw. die Bezugnahme zur Charta der Vielfalt wieder entzogen werden kann. Merx und Yazar (2014) führen hierzu aus, dass über die Selbstverpflichtung den erklärenden Unternehmen selbst überlassen ist, *„wie Sie die Charta der Vielfalt mit Leben füllen, [...] Wir bestehen aber darauf, dass uns unsere Unterzeichner/-innen über den Fortschritt auf dem Laufenden halten.“* (Merx/ Yazar 2014: 7). Hierbei wird nicht ersichtlich, woran die Fortschritte gemessen werden und wie eine Prüfung der mittlerweile zahlreichen UnterzeichnerInnen (s. Abbildung 1: Entwicklung und Verteilung der UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt) vorgenommen wird. Die Festlegung bestimmter Qualitätskriterien, sofern sie nicht vorliegen, sowie ihre Prüfung sind jedoch wichtig, damit diese Initiative nicht zu einem Marketinginstrument verkümmert.

Während Gründe für die Nichtnutzung des Diversity Management über eine gute Argumentation bzw. praktische und konkrete Information zum Konzept auszuhebeln sind, das heißt es werden nur begrenzt Vorbehalte gesehen, überwiegen die Gründe für das Konzept. Damit

wird eine wichtige Bedeutung dem Konzept im KMU-Sektor der Windenergiebranche beigemessen. Schließlich ist für die vorliegende Arbeit festzuhalten, dass Diversity Management ein besonders wirksames, aber noch ein wenig genutztes Instrument für die MitarbeiterInnenbindung und -gewinnung im KMU-Sektor der Windenergiebranche ist.

Anhang

Anhang 1: Überblick über die Erteilung der ‚Blaue Karte EU‘

Die folgende Abbildung 46 gibt zunächst einen Überblick über die verschiedenen Erteilungsgrundlagen nach dem Einreisejahr 2014:

Abbildung 46: Erteilung der ‚Blaue Karte EU‘ nach Erteilungsgrundlage und Einreisejahr

Tabelle 8: Drittstaatsangehörige, denen im Jahr 2014 eine Niederlassungserlaubnis zum Zweck der Erwerbstätigkeit erteilt wurde, nach Erteilungsgrundlage und Einreisejahr

	nach § 18b AufenthG (Absolventen deutscher Hochschulen)	nach § 19 AufenthG gesamt (Hochqualifizierte)	nach § 19a Abs. 6 AufenthG (Inhaber Blaue Karte EU)	nach § 21 Abs. 4 AufenthG (3 Jahre selbständige Tätigkeit)	erteilte Niederlas- sungserlaubnisse zum Zweck der Erwerbstätigkeit insgesamt
Erteilungen 2014 gesamt	3.019	168	2.846	200	6.233
Einreise im Jahr 2014	3	22	2	0	27
Einreise vor 2014	3.016	146	2.844	200	6.206

Quelle: Ausländerzentralregister

Quelle: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2015): 20¹³⁰

Nach Angabe des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (2015) ist die Voraussetzung mit Ausnahme des Aufenthaltstitels für Hochqualifizierte (§ 19 AufenthG, siehe oben) für alle betreffenden Erteilungsgrundlagen, das heißt §§ 18b, 19a Abs. 6 und 21 Abs. 4 AufenthG, mit einem Voraufenthalt in Deutschland verbunden (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2015: 21). Aus Abbildung 46 wird deutlich, dass im Jahr 2014 die stärkste Gruppe von 3.019 AbsolventInnen deutscher Hochschulen gebildet wird, dessen unbefristete Aufenthaltstitel auf §18b AufenthG zurückzuführen ist. Die zweitstärkste Gruppe wird über die InhaberInnen der ‚Blaue Karte EU‘ gezogen. Hier sind im Jahr 2014 2.846 Erteilungen an AkademikerInnen vergeben worden. Auffällig gering ist dagegen die Erteilung über den Aufenthaltstitel für Hochqualifizierte. Hierzu sind lediglich 168 Personen für das Jahr 2014 registriert worden. Die

¹³⁰ Der Aufenthaltstitel kann nach 33 Monaten nach Maßgabe der Ausübung einer entsprechend hoch qualifizierten Tätigkeit sowie geleisteter Beitragszahlungen und über den Nachweis ausreichender Kenntnisse der deutschen Sprache entfristet werden. (vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2015a: Blaue Karte EU)

insgesamt niedrige Zahl der Niederlassungserlaubnisse für Drittstaatenangehörige und insbesondere der deutlich niedrige Anteil Hochqualifizierter kann Ausdruck zweierlei Aspekten sein: Einerseits I, dass die deutlich liberalisierten migrationspolitischen Instrumente noch keine entsprechende Verbreitung bzw. Bekanntheit erlangt haben. Darüber hinaus ist nicht bekannt, wie die praktische Beantragung eines solchen Aufenthaltstitels unterstützt wird, inwiefern hierbei Hindernisse oder Hemmnisse bestehen. Die nachstehende Abbildung 47 weist einen ersten Überblick im Zeitverlauf von 2005 bis 2014 auf:

Abbildung 47: Erteilte Niederlassungserlaubnis für Hochqualifizierte nach Staatsangehörigkeit

Tabelle II - 8:

Zugewanderte Hochqualifizierte, denen eine Niederlassungserlaubnis nach § 19 AufenthG erteilt wurde, nach den häufigsten Staatsangehörigkeiten von 2005 bis 2014 (erteilte Niederlassungserlaubnisse mit Einreise im gleichen Jahr)

Staatsangehörigkeit	2005 eingereist	2006 eingereist	2007 eingereist	2008 eingereist	2009 eingereist	2010 eingereist	2011 eingereist	2012 eingereist	2013 eingereist	2014 eingereist
Vereinigte Staaten	23	45	82	71	73	69	107	92	5	6
China	5	0	5	5	1	13	13	3	1	4
Indien	3	3	2	10	21	17	38	25	2	4
Türkei	3	3	3	5	5	12	12	7	2	3
Australien	5	2	5	7	9	11	16	5	1	3
sonstige Staats- angehörigkeiten	32	27	54	59	60	97	184	112	16	11
Insgesamt	71	80	151	157	169	219	370	244	27	31

Quelle: Ausländerzentralregister

Quelle: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2015b): 87

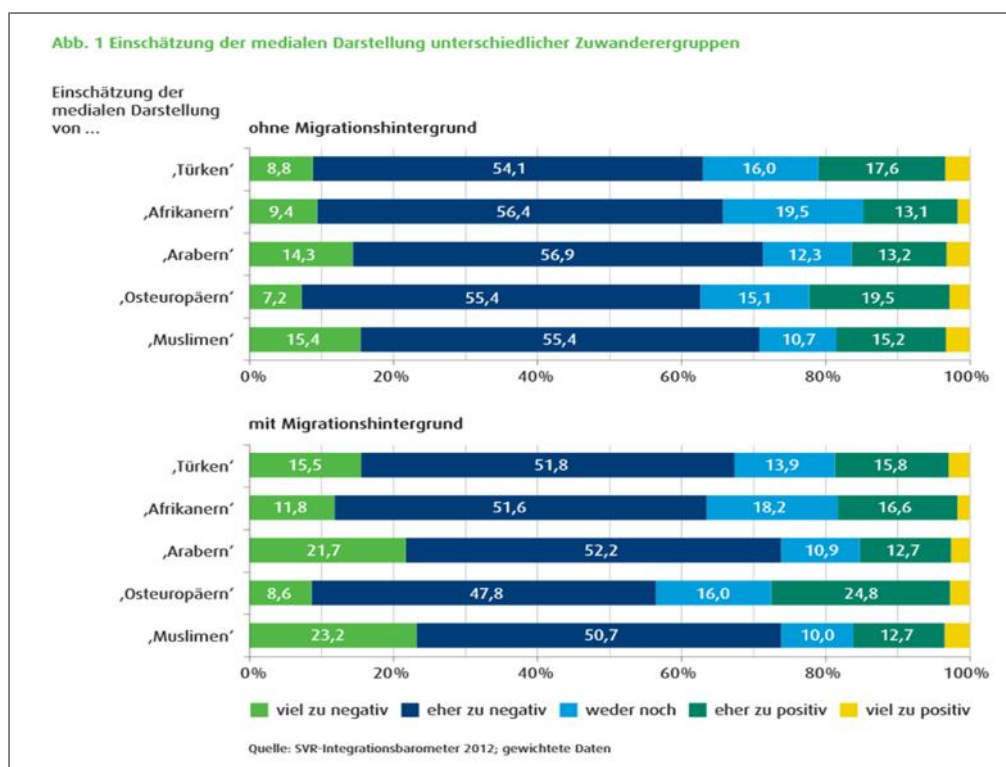
Abbildung 47 ist zu entnehmen, dass die Zuwanderung von Hochqualifizierten über die Jahre bis zum Jahr 2011 fortlaufend angestiegen ist. Ein erster Rückgang mit 244 erteilten Niederlassungserlaubnissen ist für das Jahr 2012 zu beobachten. Ab 2013 ist jedoch ein signifikanter Einbruch mit lediglich 27 erteilten Niederlassungserlaubnissen für Hochqualifizierte registriert. Dieser Einbruch hängt meines Erachtens ursächlich mit dem Bürgerkrieg in Syrien und der Vertreibung der Flüchtlinge aus dem Irak zusammen, die über ihre Zuflucht in Europa als auch in Deutschland zu einer kontroversen Diskussion über Zuwanderung geführt hat. Besonders negativ für das öffentliche Bild von Deutschland sind dabei fremdenfeindliche Übergriffe und Demonstrationen gegen die Zuwanderung bestimmter Personengruppen aufgefallen. Die Vermutung liegt nahe, dass diese Entwicklung sich nicht förderlich auf die Zuwanderung von Hochqualifizierten ausgewirkt hat.

Anhang 2: Die Rolle des medialen Einflusses auf die Wahrnehmung von MigrantInnen

Die Wahrnehmung von vielfältigen Personen und insbesondere von Personen mit Migrationshintergrund wird unter anderem stark durch die Medien beeinflusst. Die AutorInnen Schneider, Fincke und Will haben hierzu 2013 für den Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration eine Studie¹³¹ veröffentlicht. Die folgende Abbildung 48 gibt hierzu einen kurzen Einblick über die Einschätzung der medialen Darstellung unterschiedlicher Zuwanderungsgruppen:

¹³¹ „Die vorliegende Studie basiert auf einer Sonderauswertung des SVR-Integrationsbarometers 2012. Das Integrationsbarometer erfasst auf der Grundlage von mehr als 9.200 telefonischen Interviews den Integrationsalltag in der Einwanderungsgesellschaft. Es zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl Zuwanderer als auch die Mehrheitsbevölkerung zu den gleichen Themen befragt werden. Der Fragebogen enthält unter anderem Fragen zur Soziodemografie, zu Erfahrungen und Einschätzungen in Teilbereichen des Zusammenlebens, zu Benachteiligungserfahrungen sowie zu Vertrauen in verschiedene Herkunftsgruppen. Die Befragung für das Integrationsbarometer wurde im Sommer 2011 in den westdeutschen Regionen Rhein-Ruhr, Stuttgart, Rhein-Main und in den ostdeutschen Regionen Berlin-Brandenburg und Halle-Leipzig durchgeführt. Die Interviews sind überwiegend (63 Prozent) das Ergebnis einer geschichteten Zufallsstichprobe. Rund 37 Prozent der Interviews gingen aus einer namensbasierten Stichprobe hervor (onomastisches Verfahren), um Personen mit Migrationshintergrund, insbesondere in den ostdeutschen Befragungsgebieten, gezielter zu erreichen. In der Gesamtstichprobe sind Personen mit Migrationshintergrund mit 76,8 Prozent und Personen ohne Migrationshintergrund mit 23,2 Prozent vertreten. Der hohe Anteil an Personen mit Migrationshintergrund ermöglicht gruppenspezifische statistische Auswertungen [...]. Die Repräsentativität des Integrationsbarometers wird durch eine Angleichung an die tatsächlichen Bevölkerungsverhältnisse über Gewichtungsfaktoren gewährleistet (vgl. dazu im Einzelnen SVR 2012: 28).“ (Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2015: 7)

Abbildung 48: Einschätzung der medialen Darstellung unterschiedlicher Zuwanderungsgruppen



Quelle: Schneider/ Fincke/ Will 2013: 13

Abbildung 48 ist zu entnehmen, dass rund 71 Prozent der StudienteilnehmerInnen ohne Migrationshintergrund und 74 Prozent der StudienteilnehmerInnen mit Migrationshintergrund die mediale Darstellung von MuslimInnen als negativ empfinden. Berghahn et al. (2014) stellen dazu fest:

„Schließlich kann die Art und Weise der medialen Darstellung einer sozialen Gruppe gewollt und ungewollt diskriminierend Stereotype bedienen oder produzieren, zum Beispiel wenn der Berichterstattung über Straftaten immer dann die Staatsangehörigkeit der verdächtigten Person genannt wird, wenn sie nicht deutsch ist.“ (Berghahn et al. 2014: 197)

Anstatt sachlich zu informieren, greifen Medien gerne zu Spekulationen, die oftmals lediglich über die Verwendung des Konjunktivs deutlich werden. Auch wenn Darstellungen als Spekulationen erkannt oder die entsprechenden Äußerungen kritisch hinterfragt werden, kann es unter anderem das Verhalten, die Einschätzungen (vgl. Abbildung 48) unbewusst beeinflussen. So wird in der aktuellen Berichterstattung meiner Ansicht nach beispielsweise ein mediales Bild vermittelt, dass nur wenig bemüht ist, eine klare Grenze zwischen Personen muslimischen Glaubens und Terroristen, IntegrationsverweigerInnen oder StraftäterInnen zu ziehen.

„Das AGG bietet in all diesen Fällen keinen Schutz.“ (Berghahn et al. 2014: 197) Hier stehen die *„grundrechtlich geschützte Meinungsfreiheit, Pressefreiheit und im Fall von Satire auch auf die Kunstfreiheit (Art. 5 GG)“* (Berghahn et al. 2014: 198) dem Persönlichkeitsrecht (vgl. Art 1 und 2 GG) gegenüber (vgl. Berghahn et al. 2014: 197).

Anhang 3: Status quo und quantitative Ziele der Energiewende

Abbildung 49: Status quo und quantitative Ziele der Energiewende

Kategorie	2011	2012	2020	2050		
				2030	2040	2050
Treibhausgasemissionen						
Treibhausgasemissionen (gegenüber 1990)	-25,6 %	-24,7 %	mindestens -40 %	mindestens -55 %	mindestens -70 %	mindestens -80 % bis -95 %
Erneuerbare Energien						
Anteil am Bruttostromverbrauch	20,4 %	23,6 %	mindestens 35 %	mindestens 50 % (2025: 40 bis 45 %)	mindestens 65 % (2035: 55 bis 60 %)	mindestens 80 %
Anteil am Bruttoendenergieverbrauch	11,5 %	12,4 %	18 %	30 %	45 %	60 %
Effizienz						
Primärenergieverbrauch (gegenüber 2008)	-5,4 %	-4,3 %	-20 %	-50 %		
Bruttostromverbrauch (gegenüber 2008)	-1,8 %	-1,9 %	-10 %	-25 %		
Anteil der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung	17,0 %	17,3 %	25 %			
Endenergieproduktivität	1,7 % pro Jahr (2008–2011)	1,1 % pro Jahr (2008–2012)	2,1 % pro Jahr (2008–2050)			
Gebäudebestand						
Primärenergiebedarf	–	–	–	in der Größenordnung von -80 %		
Wärmebedarf	–	–	-20 %	–		
Sanierungsrate	rund 1 %	rund 1 %	Verdopplung auf 2 % pro Jahr			
Verkehrsbereich						
Endenergieverbrauch (gegenüber 2005)	-0,7 %	-0,6 %	-10 %	-40 %		
Anzahl Elektrofahrzeuge	6.547	10.078	1 Million	6 Millionen	–	
Die Zahlen für das Jahr 2011 unterscheiden sich aufgrund von Datenaktualisierungen und methodischer Veränderungen vom ersten Monitoring-Bericht.						

Die Zahlen für das Jahr 2011 unterscheiden sich aufgrund von Datenaktualisierungen und methodischer Veränderungen vom ersten Monitoring-Bericht.

Quelle: BMWi 2014b: 11

Anhang 4: Quantitative und qualitative Abgrenzungskriterien für KMU

Eine einheitliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) besteht nicht (vgl. Günterberg 2012: 174). In dem folgenden Abschnitt werden daher mögliche quantitative und qualitative Abgrenzungskriterien für kleine und mittlere Unternehmen kurz vorgestellt.

Für Unternehmen ist oftmals das jeweilige Eigenverständnis entscheidend. Ferner ist zu beobachten, dass auch über die Zeit gewachsene Unternehmen bzw. Großunternehmen sich als mittelständisch einstufen – manche zurecht und manche zu unrecht, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„So fühlt sich geschätzt immerhin die Hälfte des Nicht-Mittelstands dem Mittelstand zugehörig, obwohl die Unternehmen aufgrund ihrer Leitungs- und Eigentumsstrukturen längst nicht mehr zum Mittelstand gezählt werden.“ (Welter et al. 2015: 56)

Der Begriff ‚Mittelstand‘ oder ‚mittelständisch‘ wird ausschließlich in Deutschland genutzt. Bei der Verwendung dieser Begriffe wird von Welter, May-Strobl und Wolter (2014) darauf aufmerksam gemacht, dass diese nicht gleichbedeutend zum KMU-Verständnis genutzt werden könne. Nach Aussage von Welter, May-Strobl und Wolter (2014: 8) orientiere sich der Mittelstandsbegriff an der Einheit von Eigentum und Leitung, dass bedeutet, dass diese entweder über die/ den EigentümerIn oder die Familie geführt seien. Hieraus ist zu schließen, dass die Größe eines Unternehmens damit nicht ins Gewicht fiele. Nach dieser Mittelstandsdefinition sei zwar ein Großteil der KMU mittelständisch, dies träfe aber auch auf große Familienunternehmen zu (vgl. Welter/ May-Strobl/ Wolter 2014: 17).

Darüber hinaus kann der Zweck ausschlaggebend sein, welche Definition bzw. welche Abgrenzungskriterien in der Praxis verbindlich Anwendung finden.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden in diesem Abschnitt zunächst drei mögliche Definitionen mit den entsprechenden quantitativen (und qualitativen) Abgrenzungskriterien für KMU vorgestellt, die in der hiesigen Praxis gebräuchlich sind. Darüber hinaus werden qualitative Abgrenzungskriterien zwischen KMU und Großunternehmen vorgestellt, auf die in der Wissenschaft oftmals zurückgegriffen wird. Letztere begründen sich einerseits auf empirischen Ergebnissen und andererseits schlüssigen Annahmen (vgl. Staiger 2008: 14).

Quantitative Abgrenzungskriterien:

(1) Eine Möglichkeit, Unternehmen nach Größenklassen zu kategorisieren, sind die Rechtsformen. Diese unterscheiden zwischen Einzelunternehmen, Personengesellschaften (zum Beispiel OHG, KG), Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) und sonstigen Rechtsformen (Statistisches Bundesamt 2016a: 1). Exemplarisch für die Kategorisierung nach Rechtsformen werden nachstehen die quantitativen Abgrenzungskriterien für Kapitalgesellschaften vorgestellt.

Das deutsche Handelsgesetzbuch (HGB) unterscheidet nach § 267 HGB kleine, mittelgroße und große Kapitalgesellschaften, deren Abgrenzungsmerkmale sich wie folgt darstellen:

Abbildung 50: Abgrenzungskriterien der Größenklassen nach Rechtsformen des § 267 HGB

Größenklasse	Anzahl Beschäftigte		Umsatzerlös (Mio. Euro)		Bilanzsumme (Mio. Euro)
Kleine Kapitalgesellschaft	< 50	oder	< 9 680 000	oder	< 4 840 000
Mittelgroße Kapitalgesellschaft	< 250	oder	< 38 500 000	oder	< 19 250 000

Quelle: Eigene Darstellung. Juris 2016: § 267/ 1.-3. HGB

Für kleine oder mittelgroße Kapitalgesellschaften gilt, dass mindestens zwei der drei aufgeführten Merkmale gegeben sein sollten bzw. nicht überschritten werden dürfen (s. Abbildung 50). Das bedeutet zum Beispiel, dass die Kriterien für eine kleine Kapitalgesellschaft dann gegeben sind, wenn die Anzahl der Beschäftigten unter 50 Personen oder die Umsatzerlöse unter 9.680.000 Euro oder die Bilanzsumme unter 4.840.000 Euro liegen. Sofern mindestens zwei der drei Merkmale einer mittelgroßen Kapitalgesellschaft überschritten werden, handelt es sich um eine große Kapitalgesellschaft.

In der hiesigen Wissenschaft und Praxis hingegen sind zwei Definitionen, die der Europäischen Gemeinschaft und die des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, vornehmlich verbreitet (Günterberg 2012: 174), die nun kurz vorgestellt werden.

(2) Für die Vergleichbarkeit innerhalb des europäischen Wirtschaftsraumes sowie im Rahmen der Beantragung von EU-Fördermitteln und als Schutz gegen den Missbrauch des KMU-Status hat die Europäische Union zur einheitlichen Klassifizierung eine eigene Definition entwickelt.

Die nachstehende Abbildung 51 gibt einen kurzen Überblick der Abgrenzungskriterien für KMU nach dem Verständnis der Europäischen Gemeinschaft:

Abbildung 51: Abgrenzungskriterien der Größenklassen der Europäischen Gemeinschaft

Unternehmensgröße	Anzahl Beschäftigten	und	Umsatz Euro/ Jahr	oder	Bilanzsumme Euro/ Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen		bis 2 Millionen
klein	bis 49		bis 10 Millionen		bis 10 Millionen
mittel (= KMU insgesamt)	bis 249		bis 50 Millionen		Bis 43 Millionen

Quelle: Europäische Gemeinschaft 2006: (seit 01.01.2005)

Die Europäische Gemeinschaft (2006) unterscheidet zwischen Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen (abgekürzt KMU). Während die Anzahl der Beschäftigten ein festes Merkmal für die Unternehmensgröße bildet, besteht für das zweite Merkmal die Wahlmöglichkeit zwischen der Jahresbilanzsumme, die das Gesamtvermögen widerspiegelt und dem Jahresumsatz. Der Hintergrund für diese Wahlmöglichkeit ist, dass Unternehmen im Bereich Vertrieb und Handel naturgemäß höhere Umsatzzahlen verzeichnen als zum Beispiel Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Dies soll über die Wahlmöglichkeit Berücksichtigung finden. Ein weiteres KMU-Kriterium nach dieser Definition ist die Unabhängigkeit eines Unternehmens, wie das nachstehende Zitat verdeutlicht:

„Unternehmen, die zu mehr als 25 % zu einer Unternehmensgruppe gehören, fallen weder unter die KMU-Definition der Europäischen Kommission noch unter die des IfM Bonn.“ (IfM Bonn 2016a: 1)

Die Verwendung der EU-Definition ist zunächst freiwillig. Erst mit der Beantragung von EU-Fördermitteln greift die Definition der Europäischen Kommission. Dabei müssen Unternehmen entsprechend der Kategorie, in die ein Unternehmen fällt, prüfen, ob bei der Berechnung der eigenen Daten möglicherweise anteilmäßig die Daten eines Partner- oder Verbundunternehmens addiert werden. Nach Angabe der Europäischen Gemeinschaft (2006) agieren die meisten KMU autonom am Markt, das heißt sie sind von anderen Unternehmen finanziell völlig unabhängig oder es bestehen Partnerschaften mit anderen Unternehmen mit einer oder mehreren Minderheitsbeteiligungen von jeweils unter 25 Prozent. Verbundene Unternehmen sind weniger häufig anzutreffen. Der KMU-Status verfällt, wenn von einem Unternehmen in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren diese Schwellenwerte überschritten werden.

(3) Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn definiert KMU folgendermaßen:

Abbildung 52: Abgrenzungskriterien der Größenklassen des IfM Bonn

Unternehmensgröße	Anzahl Beschäftigte	und	Umsatz Euro/ Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Million
klein	10 bis 49		bis 10 Million
mittel	50 bis 499		bis unter 50 Millionen
(KMU) zusammen	< 500		< 50 Millionen

Quelle: in Anlehnung an IfM Bonn 2016b: 1 (seit 01.01.2016)

Der Abbildung 52 ist die neue bzw. der Europäischen Gemeinschaft (2006) deutlich angegliche Definition zu entnehmen (s.).¹³² Ähnlich wie die EU-Gemeinschaft unterscheidet das IfM Bonn nun auch zwischen Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen und übernimmt die Schwellenwerte für Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen. Die KMU-Definition des IfM Bonn unterscheidet sich jedoch weiterhin in den Schwellenwerten für mittlere Unternehmen. Diese sind hier deutlich höher angesetzt als bei der Europäischen Gemeinschaft (vgl. Abbildung 51). So liegen für mittlere Unternehmen die Schwellenwerte bei unter 500 Beschäftigten und die Umsätze pro Jahr bis 50 Millionen Euro.

Qualitative Abgrenzungskriterien

Wie bereits oben angeführt, basieren die qualitativen Abgrenzungskriterien zwischen KMU und Großunternehmen sowohl auf empirischen Ergebnissen als auch schlüssigen Annahmen (vgl. Staiger 2008: 14). Die spezifischen Eigenschaftsausprägungen der Unternehmen dienen über die Erfüllung eines Mindestmaßes der vorliegenden Kriterien als Abgrenzung zu Großunternehmen; wobei hier nicht weiter definiert wird, was unter dem Mindestmaß zu verstehen ist. Die folgende Abbildung 53 führt unter den Aspekten ‚Unternehmensführung‘, ‚Organisation‘, ‚Personal‘, ‚Forschung und Entwicklung (F&E)‘ sowie ‚Produktion‘ Abgrenzungskriterien für KMU zu Großunternehmen auf:

¹³² Vom 01.01.2002 bis 31.12.2015 hat das IfM Bonn lediglich zwischen kleinen und mittleren Unternehmen unterschieden. Kleine Unternehmen haben hiernach bis zu neun Personen beschäftigt und einen Jahresumsatz unter einer Million Euro erwirtschaftet. Mittlere Unternehmen haben nach dieser Definition weniger als 500 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro aufweisen können.

Abbildung 53: Qualitative Abgrenzungskriterien

	Klein und mittelständische Unternehmen	Großunternehmen
Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümer-Unternehmer • Tendenziell patriarchalische Führung • Kaum Planung 	<ul style="list-style-type: none"> • Manager • Führung nach „Management by principles“ • Umfangreiche Planung
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Kaum Abteilungsbildung • Kurze direkte Informationswege • Hohe Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche Abteilungsbildung • Vorgeschriebene Informationswege • Geringe Flexibilität
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Häufig unbedeutender Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften • Weniger Akademiker beschäftigt • Überwiegend breites Fachwissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Häufig großer Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften • Akademiker in größerem Umfang beschäftigt • Starke Tendenz zum Spezialistentum
Forschung und Entwicklung (F&E)	<ul style="list-style-type: none"> • Keine dauernde institutionalisierte F&E-Abteilung • Kurzfristig-intuitiv ausgerichtete F&E • Fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauernde institutionalisierte F&E-Abteilung • Langfristig-systematisch angelegte F&E • Produkt- und Verfahrensentwicklung in engem Zusammenhang mit Grundlagenforschung
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsintensiv • Überwiegend Universalmaschinen • Geringe Arbeitsteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalintensiv • Überwiegend Spezialmaschinen • Hohe Arbeitsteilung

Quelle: Staiger 2008 in Anlehnung an Pfohl (1997): 19 ff.

Nach Angabe von Staiger (2008: 15) haben umfassende Kataloge über qualitative Merkmale das Manko, dass sich ihre Kriterien oftmals nur für eine kleine Gruppe KMU nachweisen lassen und daher „*werden sie selten kumuliert oder in reiner Form angewendet*“ (Mugler 1998: 20 zitiert nach Staiger 2008: 15). Exemplarisch ist Abbildung 53 zu entnehmen, dass KMU in Abgrenzung zu Großunternehmen Eigentümer-geführte Unternehmer sind, in denen tendenziell ein patriarchalischer Führungsstil Praxis ist und eine eher geringe Planung der Unternehmensführung vorzufinden ist. Ferner werden für KMU charakteristisch flache Hierarchien, das heißt

kaum Abteilungsbildung, kurze direkte Informationswege sowie eine hohe Flexibilität gesehen. Auch wenn diese qualitativen Abgrenzungskriterien nur partiell über empirische Ergebnisse begründet sind und teils auf schlüssigen Annahmen (vgl. Staiger 2008: 14) beruhen, werden bestimmte typische Charakteristika gut getroffen, die über die bisherigen Einblicke (s. auch Empirie) zum Teil bestätigt werden können.

In diesem Zusammenhang können darüber hinaus für KMU gegenüber Großunternehmen günstige, aber auch weniger günstige Rahmenbedingungen herausgestellt werden. Günstige Rahmenbedingungen sind, dass KMU ihre Beschäftigten auf sozialer und fachlicher Ebene besser kennen und damit die fachlichen Potenziale im Unternehmen leichter einschätzen können. Die persönlichen Kontakte innerhalb der Belegschaft fördern die zum Teil familiäre Unternehmenskultur, dessen Grundlage auf Vertrauen beruht. Dies begünstigt nicht nur den Austausch von (informellem) Wissen, sondern führt meines Erachtens zu einer deutlich geringeren Fluktuation. Darüber hinaus können KMU aufgrund ihrer Nähe zur Kundschaft und LieferantInnen und ihren vorwiegend flachen Hierarchien schneller und in einem geringeren Formalisierungsgrad auf veränderte Marktsituationen reagieren. Ungünstige Rahmenbedingungen sind vorrangig auf geringere finanzielle und personelle Ressourcen zurückzuführen.

Damit lässt sich für diesen Abschnitt abschließend bestätigen, dass keine einheitliche Definition für KMU besteht.¹³³

¹³³ Dies wird auch noch mal über die Charta der Vielfalt deutlich, die bspw. für die Kategorisierung der Unternehmensgrößen ihrer Mitgliedschaften für kleine Unternehmen eine Beschäftigtenzahl bis 50 Personen, mittlere Unternehmen von 51-1000 Beschäftigte und Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten zugrunde legt. (s. Charta der Vielfalt 2016: Liste)

Anhang 5: Allgemeine volkswirtschaftliche Relevanz von KMU

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der einschlägigen Literatur häufig als ‚tragende Säule‘, ‚Motor‘ oder ‚Wirbelsäule‘ (vgl. Statistisches Bundesamt 2015a: 1; Europäische Gemeinschaft; IfM Bonn) nicht nur der deutschen, sondern insgesamt der europäischen Wirtschaft beschrieben. Diese Bedeutung ist meines Erachtens in der öffentlichen Wahrnehmung wenig präsent. Die zentrale gesamtwirtschaftliche Bedeutung wird aus den Angaben der Europäischen Gemeinschaft (2006: 5) deutlich: Innerhalb der 25 Mitgliedstaaten existieren ungefähr 23 Millionen kleine und mittlere Unternehmen. Damit stellen sie einen Anteil von 99 Prozent an allen EU-Unternehmen und bieten darüber hinaus für rund 75 Millionen Beschäftigte einen Arbeitsplatz. Trotz dieser quantitativen Mehrheitsverteilung, ihrer Relevanz für den Arbeitsmarkt sowie ihrem Innovationspotenzial haben KMU gegenüber Großunternehmen das Nachsehen in Bezug auf die Einflussmöglichkeiten auf politische Entscheidungen, Kapital und Kredite einen erschwerten Zugang sowie intern begrenzten personellen Ressourcen.

Nach Angabe des Statistischen Bundesamtes (2015a) stellt sich die volkswirtschaftliche Relevanz von KMU¹³⁴ in Deutschland für das Bezugsjahr 2012 folgendermaßen dar: Rund 99,3 Prozent (entsprechen etwa 2,2 Millionen¹³⁵) der Unternehmen werden in Deutschland dem KMU-Bereich zugeordnet, wovon ungefähr 1,8 Millionen Kleinstunternehmen erfasst sind. Großunternehmen hingegen stellen lediglich eine Bezugsgröße von etwa 16 000 Unternehmen dar (vgl. Statistisches Bundesamt 2015a: 1). Die Mehrheit, das heißt 60 Prozent der rund 26,4 Millionen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, arbeitet in KMU. Davon sind anteilig mit ungefähr 18 Prozent Kleinstunternehmen, 22 Prozent kleine Unternehmen und 20 Prozent mittlere Unternehmen vertreten (vgl. Statistisches Bundesamt 2015a: 1).

¹³⁴ „Der Begriff KMU umfasst Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen. Das Statistische Bundesamt definiert KMU in Anlehnung an die Umsatz- und Beschäftigtengrößenklassen der Empfehlung (2003/361/EG) der Europäischen Kommission vom 6.5.2003“. (Statistisches Bundesamt 2015a: Glossar)

¹³⁵ „Untersucht wurden Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe, in der Energie- und Wasserversorgung, im Handel, Gastgewerbe sowie in Teilen der sonstigen Dienstleistungsbranchen.“ (Statistisches Bundesamt 2015a: 1)

Anhang 6: Differenzierte Darstellung der beteiligten KMU der On-line-Unternehmensbefragung

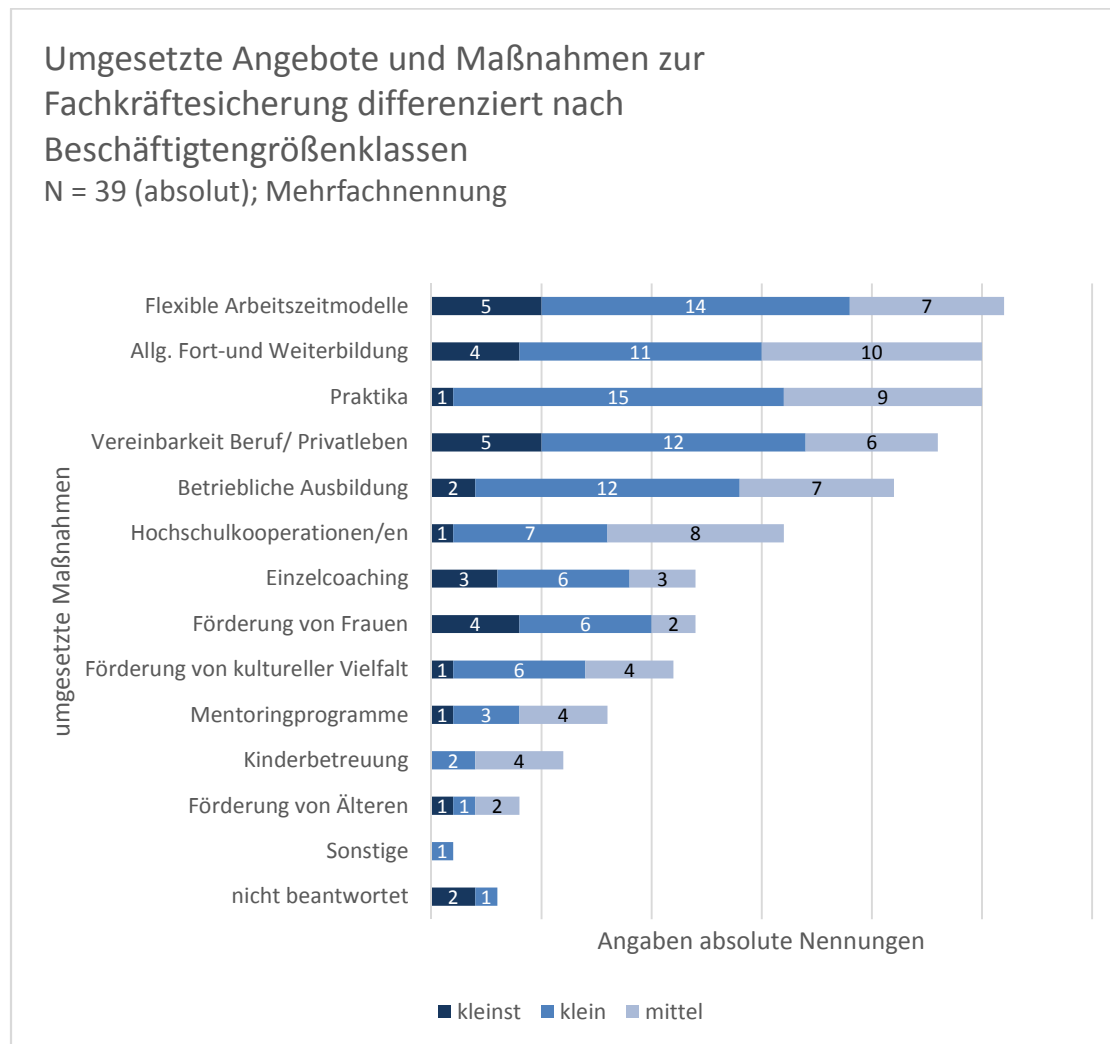
Abbildung 54: Differenzierte Darstellung der Größenverteilung der beteiligten Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten

Beschäftigten- größenklassen	Anzahl Beschäftigte, Antwortschema	Anzahl Nennungen	Gesamtanzahl Nennungen	Gesamtangabe in Prozent
kleinst	bis 9	11	11	28 %
klein	10 bis 49	18	18	46 %
mittel	50 bis 99	4	10	26 %
	100 bis 149	3		
	150 bis 199	3		
	200 bis 249	0		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Europäische Gemeinschaft 2006. Unternehmensbefragung 2012: Wie viele Mitarbeiter/innen beschäftigt Ihr Unternehmen?

Anhang 7: Umgesetzte Angebote und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen

Abbildung 55: Umgesetzte Angebote und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen



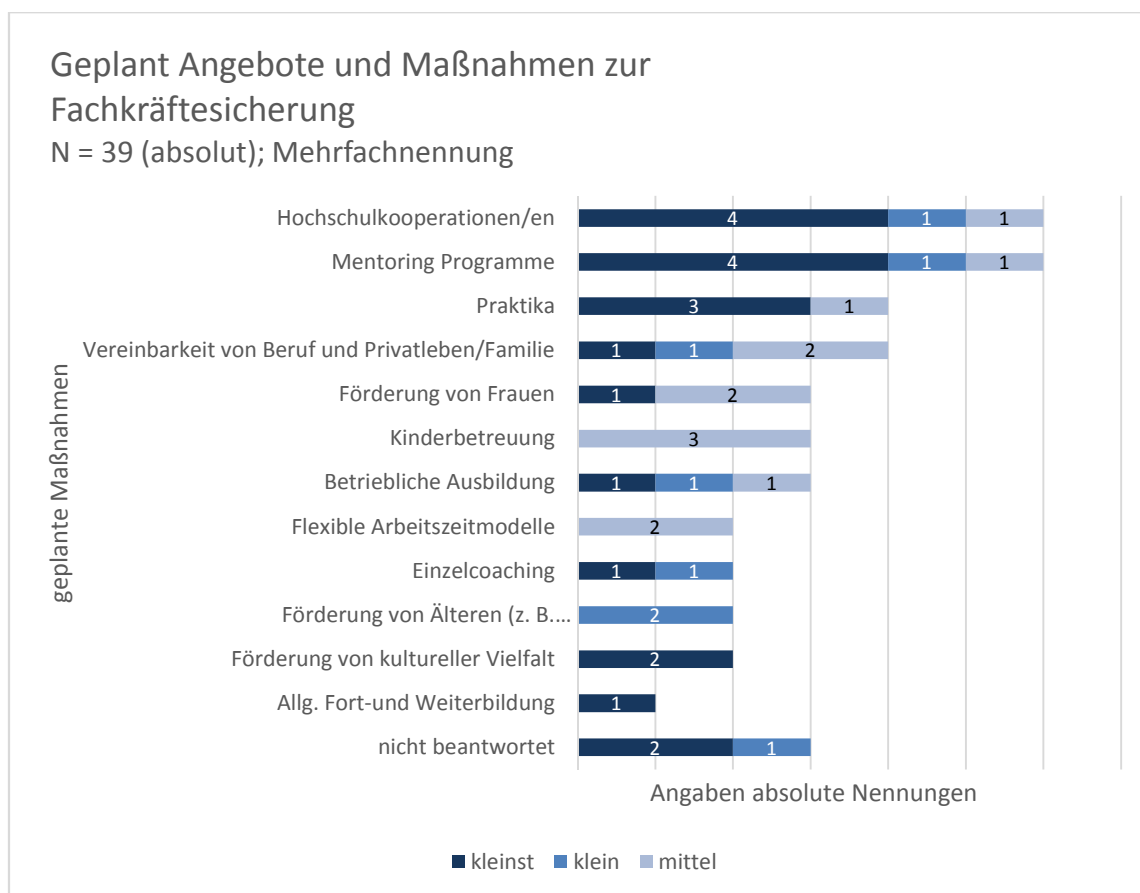
Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Welche Maßnahmen nutzt Ihr Unternehmen zur Fachkräftesicherung?
Mehrfachnennung

Aus Abbildung 55 wird deutlich, dass kleine Unternehmen, die die stärkste Teilnehmergruppe bilden, vielseitig und umfangreich Maßnahmen anbieten, darunter werden am häufigsten Praktika für Studierende, SchülerInnen oder SchulabgängerInnen (N = 15), flexible Arbeitszeitmodell (N = 14), Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben, betriebliche Ausbildung (N = 12) und allgemeine Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (N = 11) aufgeführt. Mittelfache Unternehmen sind bei diesen Maßnahmen geringer, aber ebenfalls stark vertreten (vgl. Abbildung 55).

Anhang 8: Geplante Angebote und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen

Die folgende Abbildung 56 führt sortiert nach der Gesamtzahl der Nennungen auf, welche Maßnahmen differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen in den beteiligten KMU geplant werden:

Abbildung 56: Geplante Angebote und Maßnahmen zur Fachkräftesicherung differenziert nach Beschäftigtengrößenklassen



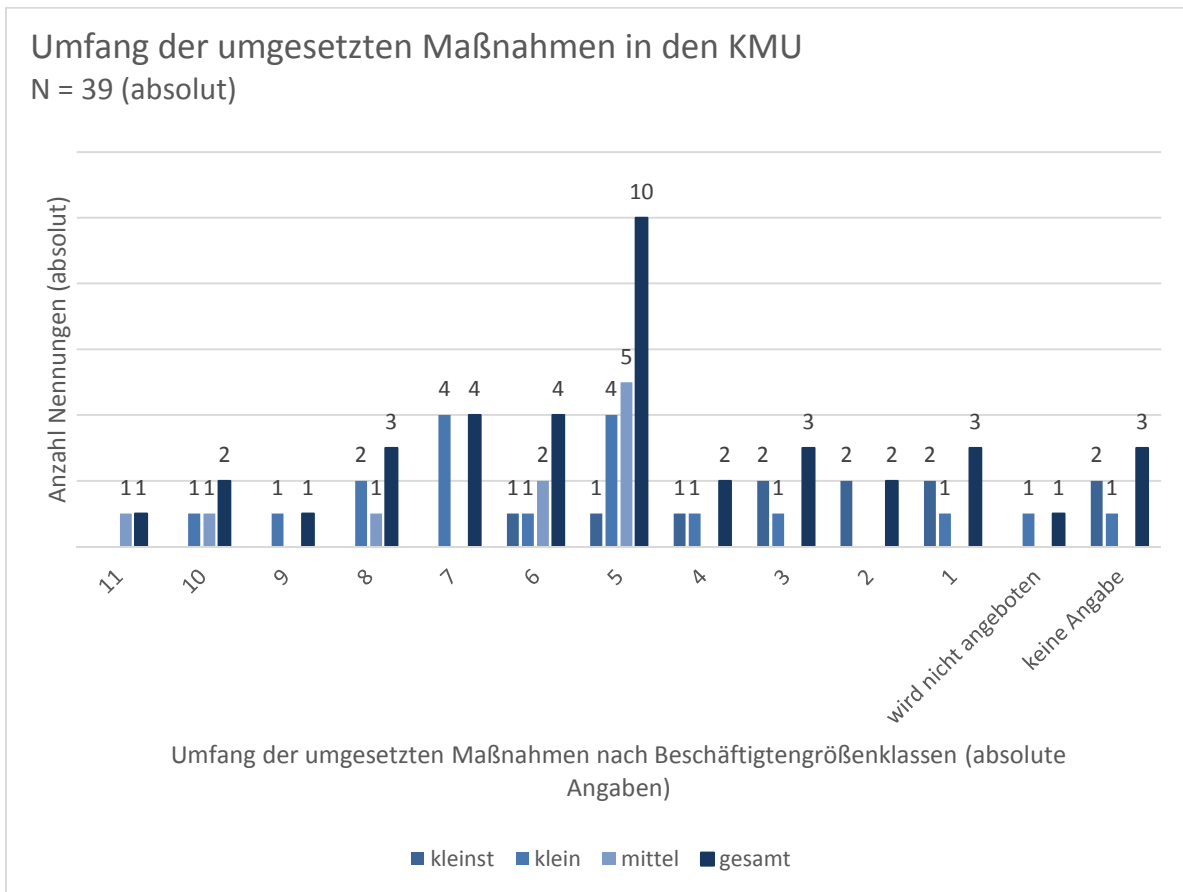
Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Welche Maßnahmen nutzt Ihr Unternehmen zur Fachkräftesicherung?
Mehrfachnennung; eigene Darstellung

Insgesamt ist zu beobachten, dass die beteiligten KMU im Verhältnis zu den umgesetzten und nicht angebotenen Maßnahmen und Angeboten (s. Abbildung 34) nur wenige Angaben zu den geplanten Angeboten und Maßnahmen anführen. Inwiefern das mögliche Maß hierbei er-

reicht ist oder für das Unternehmen nicht als wichtig erachtet wird, kann hier nicht beantwortet werden. Aus Abbildung 56 wird ersichtlich, dass insbesondere Kleinstunternehmen ihre Angebote und Maßnahmen erweitern. Dies bezieht sich überwiegend auf Hochschulkooperationen (N = 4), Mentoring-Programme (N = 4), Praktika (N = 3) und Maßnahmen zur Förderung kultureller Vielfalt (N = 2).

Anhang 9: Umfang der umgesetzten Angebote und Maßnahmen in den beteiligten KMU

Abbildung 57: Umfang der umgesetzten Maßnahmen in den beteiligten KMU



Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Welche Maßnahmen nutzt Ihr Unternehmen zur Fachkräftesicherung?
Mehrfachnennung; eigene Darstellung

Die meisten Nennungen zu Angeboten und Maßnahmen der Fachkräftesicherung (s. Abbildung 57) entfallen insgesamt mit Abstand auf den Umfang von fünf angebotenen bzw. Angeboten in den KMU.

Sechs Kleinstunternehmen mit jeweils zwei Nennungen bieten eine bis drei Maßnahmen bzw. Angebote an. Drei Kleinstunternehmen offerieren mit jeweils einer Nennung vier bis sechs Maßnahmen bzw. Angebote an.

Die meisten Nennungen von kleinen Unternehmen sind mit jeweils vier Nennungen auf einen Umfang fünf und sieben Maßnahmen bzw. Angeboten zu beobachten.

Zwei kleine Unternehmen bieten im Umfang acht Maßnahmen bzw. Angebote an. Einzelne kleine Unternehmen (N = 8) entfallen mit einem Maßnahmen-/ Angebotsumfang von 10, 9, 6, 4, 3 und 1 sowie ‚nicht angeboten‘ und ‚keine Angabe‘.

Bei den mittleren Unternehmen entfallen die meisten Nennungen auf den Umfang von fünf Maßnahmen bzw. Angebote. Zwei weitere mittlere Unternehmen bieten jeweils sechs Maßnahmen an und mit jeweils einer Nennung bieten zehn und elf Maßnahmen an. Daraus lässt sich schließen, dass sich mit steigender Unternehmensgröße auch der Umfang an offerierten Maßnahmen und Angeboten erweitert.

Anhang 10: Beiträge zu den umgesetzten Angeboten und Maßnahmen in KMU der WE

Nachstehend werden die ausführlichen Beiträge, die von den KMU zu weiteren Maßnahmen formuliert worden sind, aufgelistet:

Abbildung 58: Ausführlichere Beschreibung von weiteren umgesetzten Angeboten und Maßnahmen

Kodierung	KMU	Weitere Angebote und Maßnahmen
OU5	klein	Mitarbeiter führen zur eigenen Qualifizierung folgende Maßnahmen durch: 1. Publikationen in Fachzeitschriften 2. Präsentationen auf Fachkongressen 3. Durchführung von Teleseminaren zu speziellen Fachgebieten 4. Duales Studium 5. Weiterqualifizierung durch berufsbegleitendes Studium (Master)
OU11	klein	Teilnahmen an spez. Schulungen z. B. CAD-System RUPLAN Möglichkeit zum Angebot für Praktika (z. Zt. 1 spanischer Hochschulabsolvent) Wir haben eine flexible Arbeitszeit (40 h) Und wir nutzten den Wissenstand ältere Kollegen (ein sehr wirksames Instrument der Wertschöpfung!)
OU34	mittel	Wir legen Wert auf Mitarbeiterzufriedenheit und bieten div. Möglichkeiten, wie z. B. Gesundheitsmanagement; haben eine eigene Kantine eröffnet; bieten Boni, Gehaltserhöhungen, u.v.m.
OU39	klein	Bei uns gibt es keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen, alle werden gleichbehandelt und nur nach ihrer Leistungsfähigkeit beurteilt. Das Unternehmen beschäftigt – ohne das es so bewusst gesteuert wird – fast gleich viel Frauen wie Männer in allen Bereichen (außer im Sekretariat, da sind nur Frauen). Kulturelle Vielfalt wird nicht speziell gefördert [...], wir stellen jedoch häufig Mitarbeiter unterschiedlichster Nationalität ein (z. Z. ca. 6 Nationalitäten vorhanden, insgesamt bisher ca. 14 Nationalitäten)

Quelle: Unternehmensbefragung 2012: „Hier haben Sie die Möglichkeit weitere Maßnahmen aufzuführen bzw. besondere bereits umgesetzte Angebote für Ihre Mitarbeiter/innen etwas genauer zu beschreiben“: „Textfeld“.

Eigene Darstellung

Hier eine kurze Beschreibung der KMU, die das Textfeld im Online-Unternehmensfragebogen genutzt haben:

Das KMU ‚OU5‘ ist ein kleines Unternehmen, das als ‚Zulieferer‘ und im Bereich ‚Forschung und Entwicklung‘ tätig ist.

‚OU11‘ ist ebenfalls ein kleines Unternehmen im Bereich ‚Planung‘.

„OU34“ ist ein mittleres Unternehmen, das als Hersteller, aber auch in den Bereichen „Service, Wartung und Instandsetzung“ sowie „Forschung und Entwicklung“ tätig ist.

„OU39“ agiert als kleines Unternehmen in den Bereichen „Planung“ sowie „Service, Wartung und Instandsetzung“.

Anhang 11: Beiträge der KMU über einen gegenwärtigen oder vergangenen Fachkräftemangel

Abbildung 59: Übersicht zu den Aussagen ‚Ja‘, unser KMU war in der Vergangenheit oder ist gegenwärtig von einem Fachkräftemangel betroffen

Kodierung	KMU	Antwort ‚Ja‘ (N = 6) „Konnten Sie in der Vergangenheit oder können Sie momentan Aufträge wegen Personalmangel nicht übernehmen?“
OU25	kleinst	Kooperationen haben bisher häufiger darauf beruht, dass andere von mir Aufträge übernommen haben. Ich hatte jedoch auch Zeiten, in denen die Auftragslage zu schlecht war, um Aufträge abgeben zu können. Daran zerbrachen diese "einseitigen" Kooperationen dann bisher. Derzeit nehme ich hin, dass ich immer wieder Aufträge ablehnen muss.
OU11	klein	Es fehlen Fachkräfte mit spez. Kenntnissen für unser Fachgebiet Planung von Hochspannungsanlagen/ Energienetze und Netzausbau (Freileitungen).
OU12	klein	Teilweise wird es zurzeit tatsächlich etwas knapp mit unserem Personal. Wir beschäftigen 8 Teams (20 Mitarbeiter), bekommen aber mehr Anfragen von Kunden. Obwohl die Arbeit kein Studium o. ä. verlangt, kann man trotzdem nicht jeden ins Feld schicken. Höhentauglichkeit, Sicherheits- und Verantwortungsbewusstsein zusätzlich zum handwerklichen Geschick sind die Grundvoraussetzungen und werden leider nicht von jedem erfüllt. Dazu müssen die neuen Mitarbeiter erst einige Zeit von den erfahrenen Mitarbeiter angelernt werden, bevor sie als vollwertige Teammitglieder eingesetzt werden können.
OU29	klein	Teilweise verlangt die Kundschaft sehr kurze Bearbeitungszeiten, die liegen bei uns normalerweise bei 6-8 Wochen. Wir legen sehr großen Wert auf Termintreue. Nicht haltbare Termine zuzusagen, überlassen wir den Mitwettbewerbern. Viele Kunden kommen dann nach Enttäuschungen wieder auf uns zu.
OU33	klein	...weil wir bei Volllauslastung nicht die zeitlichen Kapazitäten haben das aufwändige Bewerbungsverfahren plus Einarbeitung durchzuführen
OU39	klein	Grundsätzlich gibt es im Planungsbereich der Windkraft immer mehr Projekte, an denen man arbeiten kann/könnte als Personal und Geldmittel zur Verfügung stehen. Wir werden nicht beauftragt, sondern suchen uns die Projekte selbst und müssen dann selbst Risiko und Unternehmenskapazitäten abwägen wie viele der Projekte wir bearbeiten wollen und können.

Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Bitte begründen Sie Ihre Antwort. Eigene Darstellung

Abbildung 60: Übersicht zu den Aussagen ‚Nein‘, unser KMU war in der Vergangenheit oder ist gegenwärtig nicht von einem Fachkräftemangel betroffen

Kodierung	KMU	Antwort ‚Nein‘ (N = 5) „Konnten Sie in der Vergangenheit oder können Sie momentan Aufträge wegen Personalmangel nicht übernehmen?“
OU18	kleinst	Zurzeit trägt noch unser Beziehungsnetz.
OU19	kleinst	Ich habe ein umfassendes Partner-Netzwerk.
OU16	klein	Freiberufler sind verfügbar.
OU1	mittel	Wir rekrutieren auch internationale Bewerber.
OU37	mittel	Bisher können wir über ein Netzwerk externer Entwickler Engpässe abfedern!

Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Bitte begründen Sie Ihre Antwort. Eigene Darstellung

Anhang 12: Beiträge der KMU über einen zukünftigen Fachkräftemangel

Abbildung 61: Übersicht über die getroffenen Aussagen zu ‚Ja‘, unser KMU geht davon aus, von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein.

Kodierung	KMU	Antwort ‚Ja‘ (N = 14) „Gehen Sie davon aus, dass Ihr Unternehmen von einem Fachkräftemangel betroffen sein wird?“
OU17	kleinst	Knappes Angebot an fachlich ausgebildetem Personal zu akzeptablen Kosten steht relativ hoher Nachfrage gegenüber, IT-Anforderungen noch nicht bekannt genug
OU18	kleinst	Fachkräfte mit Verständnis und Zugang zu den Geschäftsbräuchen unserer internationalen Kunden gibt es nur „handverlesen“.
OU28	kleinst	Zu schnelles Wachstum der Branche, zu wenig theoretisch und praktisch gut ausgebildete Fachkräfte
OU2	klein	Können nicht die Gehälter und Konditionen großer Unternehmen bieten.
OU5	klein	Spezialwissen und spezielle, langjährige Erfahrungen bei den zu nutzenden Tools und bei den technologischen Geschäftsfeldern gefordert
OU7	klein	Hoher Bedarf u. wenig verfügbare Kräfte
OU22	klein	- rückläufige Anzahl an Bewerbern (Studienabgänger, Abiturienten) - demografische Entwicklung - Abwanderung von Fachkräften aus strukturschwachen Regionen
OU24	klein	Interessenlosigkeit am Beruf, keine geeigneten Auszubildenden
OU23	mittel	Wir haben bereits jetzt Schwierigkeiten adäquat Personal insb. im Informatikbereich zu rekrutieren.
OU34	mittel	Auf Anzeigenschaltung, Internetauftritt, Suche über die Agentur für Arbeit melden sich immer weniger Fachkräfte
OU37	mittel	Trotz eigener Fachhochschule für Elektrotechnik in Göttingen wird der Fachkräftemangel in der Region spürbar werden. Nach Analysen im Rahmen des DemoFit-Programmes des Landes Niedersachsen wird auch unser Betrieb davon betroffen sein.
OU3	mittel	Merken es bereits – auch aufgrund unseres Standorts in Mecklenburg-Vorpommern, Bündelung von Arbeitskräften ist hier eher schwierig – bzw. werden mit besseren Angeboten weggelockt
OU10	mittel	Es gibt wenig Bewerber die fundiertes Wissen im Bereich der erneuerbaren, hier Wind, Energien haben
OU13	mittel	Im Facharbeiterbereich gibt es schon jetzt einen Mangel in bestimmten Bereichen z. B. bei Elektronikern

Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Bitte begründen Sie. Eigene Darstellung

Abbildung 62: Übersicht über die getroffenen Aussagen zu ‚Nein‘, unser KMU geht nicht davon aus von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein

Kodierung	KMU	Antwort ‚Nein‘ (N = 8) „Gehen Sie davon aus, dass Ihr Unternehmen von einem Fachkräftemangel betroffen sein wird?“
OU19	kleinst	Fachkräftemangel ist eine Nebelkerze zum Zweck von Lohndumping
OU25	kleinst	Es handelt sich um ein Einzelunternehmen. Sollte sich dieses Einzelunternehmen vergrößern, würde zunächst eine Teilzeitkraft für die Organisation benötigt. Diese zählt NICHT zum Personenkreis der "Fachkräftemangelerrscheinung"
OU9	klein	Sehr gute Verbindungen zu Hochschulen vorhanden, gutes Netzwerk in der Branche
OU12	klein	Die Windenergie findet großen Anklang und wir bekommen viele Bewerbungen – darunter auch viele Quereinsteiger. Die Aus-/Weiterbildung zum Servicetechniker für Windkraftanlagen wird ebenfalls immer mehr verbreitet und in Anspruch genommen. Daher werden wir zukünftig nicht von einem Fachkräftemangel betroffen sein.
OU27	klein	Unser kleines, flexibles, innovatives Unternehmen ist für hinreichend viele Fachkräfte/ Absolventen attraktiv, sodass wir keine Rekrutierungsprobleme erwarten
OU29	klein	Bisher nicht vorgekommen, trotz Ingenieur-Mangel auf dem Arbeitsmarkt
OU33	klein	Wir können aus verschiedenen Ausbildungsgruppen 'Generalisten' akquirieren
OU39	klein	Voll nutzbare Mitarbeiter für die Windkraftbranche gibt es nicht von der UNI, die muss man entweder von der Konkurrenz abwerben oder man muss sich lernwillige Akademiker (verschiedenster Fachbereiche) selbst ausbilden, das machen wir seit der Gründung und haben fast immer gute Erfahrungen damit gemacht. Da wir nicht auf ganz bestimmte Fachbereiche angewiesen sind, können wir flexibel diejenigen einstellen und ausbilden, die am besten am Markt zur Verfügung stehen. In den letzten 10 Jahren haben wir auf diese Weise ca. 45 Fachkräfte speziell für die Windkraftbranche fit gemacht. Viele arbeiten immer noch bei uns, viele sind zu anderen Unternehmen in der Windbranche gewechselt.

Quelle: Unternehmensbefragung 2012: Bitte begründen Sie. Eigene Darstellung.

Anhang 13: Übersicht der geführten ExpertInnengespräche

Die nachstehende Abbildung 63 führt auf, wie viele ExpertInnen aus welcher Gruppe teilgenommen haben. Aus Gründen der Anonymisierung ist den einzelnen InterviewpartnerInnen zu dem jeweiligen Gruppenschlüssel, *W'*, *U'* oder *N'* eine fortlaufende Nummer gegeben worden. Darüber hinaus sind Ort¹³⁶ und Datum der Interviews, die Art und Dauer sowie die fachlichen Kriterien für die Auswahl der TeilnehmerInnen grob aufgeführt:

Abbildung 63: Übersicht der geführten ExpertInnengespräche

Gruppierung/ (-Schlüssel)	Ort, Datum	Interviewdauer	Art des Interviews	Auswahlkriterien
<i>Wissenschaft (W)</i> <i>N = 5</i>				Forschungsausrichtung: Gender, DiM, Ingenieurwissenschaften und MINT, KMU
W1	Berlin, 22.10.2013	01:26:16	Face-to-face Interaktion	
W2	Berlin, 12.11.2013	01:09:37	Face-to-face Interaktion	
W3	Berlin, 26.11.2013	00:57:18 00:06:21	Telefoninterview	
W4	Berlin, 02.12.2013	00:58:24	Telefoninterview	
W5	(anonymisiert), 04.12.2013	00:54:09	Face-to-face Interaktion	
<i>Netzwerke (N)</i> <i>N = 7 (8)</i>				Wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Verbände, Vereine, Netzwerke, Beratung. Ausrichtung: Windenergie, KMU, DiM sowie Ingenieurwissenschaften
N1	(anonymisiert), 10.12.2013	01:35:53	Face-to-face- Interaktion	
N2	Berlin, 04.02.2014	01:00:46	Face-to-face- Interaktion	
N3	Berlin, 12.02.2014	00:27:43	Telefoninterview	
N4a _{Wind} ; N4b _{Wind}	Berlin, 18.02.2014	01:06:33	Telefoninterview/ Doppelinterview	
N5 _{Wind}	Berlin, 26.02.2014	00:43:44	Telefoninterview	
N6 _{Wind}	Berlin, 06.03.2014	00:52:49	Telefoninterview	
N7 _{Wind}	Berlin, 06.03.2014	00:51:15	Telefoninterview	
<i>Unternehmen (U)</i> <i>N = 4</i>				Unternehmen der Windenergiebranche
U1	Berlin, 19.03.2014	01:07:59	Telefoninterview	
U2	Berlin, 19.03.2014	00:27:57	Telefoninterview	
U3	Berlin, 21.03.2014	01:09:00	Telefoninterview	
U4	(anonymisiert), 10.04.2014	01:09:32	Face-to-face- Interaktion	

Quelle: Eigene Darstellung

¹³⁶ Aufgrund der Wahrung der Anonymisierung sind in zwei Fällen (N1 und U4) die jeweiligen Orte der Interviews nicht transparent gemacht worden, da hieraus evtl. Rückschlüsse gezogen werden könnten.

Anhang 14: Themenübersicht

Teil I:

Gruppierung/ (-Schlüssel):	Wissenschaft					Netzwerke							Unternehmen				gesamt
						WE							WE				
	W2	W3	W4	W5	N1	N2	N3	N4a	N4b	N5	N6	N7	U1	U2	U3	U4	
Behandelte Themen																	
Bekanntheit von Diversity Management	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	15
bekannt	x	x	x	x		x	x			x			x			x	9
von DiM gehört/ im Detail nicht bekannt					x						x	x					3
nicht bekannt								x						x	x		3
geringe Bekanntheit eine Besonderheit für die WE													x				1
geringe Bekanntheit keine Besonderheit für die WE	x	x		x		x	x			x						x	7
mit zunehmenden Professionalisierung der Personalarbeit, steigt die Bekanntheit von DiM in KMU	x	x	x	x			x			x	x		x			x	9
DiM Begrifflichkeit (Einfluss auf Bekanntheit und Verbreitung)	x	x	x	x	x	x	x				x		x	x		x	11
Anglizismen sind für die Ansprache ungünstig		x		x	x	x					x			x			6
nicht erkannte Bezug zu unternehmerischen Themen	x	x	x	x	x	x					x		x	x		x	10
Übersetzung oder Umbenennung von DiM ist keine Lösung		x				x											2
KMU machen viel im Sinne von DiM, labeln es aber anders	x	x	x	x	x		x						x	x			8
Unternehmensnetzwerke und Verbände bekommen eine besondere Rolle	x	x					x										3
Aufgeschlossenheit - traditionelle vs. jüngere Unternehmen	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	15
stimmen zu	x										x		x	x	x	x	6
stimmen nicht zu								x				x					2
nicht allein am Alter des Unternehmens festzumachen		x	x	x	x	x	x			x							7
traditionelle Systeme bspw. in produzierende Unternehmen		x	x	x													3
regionaler Bezug							x								x		2
Aufgeschlossenheit abhängig von der Geschäftsführung			x	x		x				x							4
Einflussfaktoren über den individuellen Background einer Person		x	x			x											3
jüngere Unternehmen müssen aufgeschlossener sein				x													1

Teil II:

Gruppierung/ (-Schlüssel):	Wissenschaft				Netzwerke							Unternehmen				gesamt			
	W2	W3	W4	W5	N1	N2	N3	WE				WE							
								N4a	N4b	N5	N6	N7	U1	U2	U3		U4		
Behandelte Themen																			
Bedeutung von Diversity Management	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x				x	12
geeignetes Instrument der Fachkräftesicherung für KMU	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x				x	12
darunter: Potenzial und Relevanz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Demografie - Veränderungen des Arbeitsmarktes	x	x	x	x			x				x			x				x	8
es gab einen Fachkräftemangel in der Vergangenheit														x		x	x		3
derzeit kein breiter Fachkräftemangel	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15
Fachkräfteverknappung, in bestimmten Bereichen und für bestimmte Qualifikationen							x		x			x	x	x	x		x	x	2
derzeit keine Problem Fachkräfte zu gewinnen																x			1
zukünftig wird ein Fachkräftemangel erwartet	x	x	x	x				x				x	x		x		x	x	10
geringes aktives Headhunting S. 196- 197	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x				
Windenergiebranche bildet unterdurchschnittlich aus														x					1
viele KMU gehen von einem FK-Mangel aus, wissen aber nicht, wie sie damit umgehen sollen			x																1
Wettbewerbsvorteile über Vielfalt	x	x	x	x	x	x					x	x			x	x	x	x	12
Know-how über vielfältige Beschäftigtenstrukturen	x	x			x						x				x	x			6
Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft	x	x	x	x	x	x	x				x				x	x	x	x	12
geringe Partizipation von 'Frauen', 'Älteren' und 'MigrantInnen'	x	x	x	x	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	14
Vielfalt gegenwärtig kein Thema in der Windenergie									x		x	x	x	x	x	x	x	x	8
Qualifikation und die Merkmale von Personen seien entscheidend															x		x	x	3
Aspekt 'Frauen':	x	x	x	x	x	x			x		x	x	x	x			x	x	13
geringe Partizipation von 'Frauen' aufgrund geringer Studienbeteiligung	x		x								x	x	x	x			x		7
Ingenieurinnen früher stärker von Arbeitslosigkeit betroffen			x				x												2
Absolventinnen such länger die erste Stelle			x																1
Tätigkeit in der WE-Branche für Frauen wenig attraktiv				x									x		x			x	4
Attraktivität der Stellenausschreibung wird von UN selten infrage gestellt			x																1
Aspekt 'Alter':			x	x	x				x	x				x				x	7
Alter allmählich ein Thema in der WE-Branche														x					1
geringere Arbeitsbelastbarkeit bzw. Leistungsfähigkeit zu hohen Gehaltskosten			x		x	x													3
Aspekt 'Migrationshintergrund':	x	x		x			x		x			x	x	x	x	x		x	11
geringe Partizipation/ andere Länder weniger im WE-Bereich entwickelt, daher fehlende Qualifikation															x	x		x	3
in der Pionierphase nationale Märkte															x	x			2
größerer Anteil in der WE-Ausbauphase															x			x	2
Vorbehalte gegenüber ausländischen Abschlüssen																		x	2
ländlichen Standorte nachteilig																x		x	2

Teil III:

Gruppierung/ (-Schlüssel):	Wissenschaft				Netzwerke							Unternehmen				gesamt	
					WE							WE					
	W2	W3	W4	W5	N1	N2	N3	N4a	N4b	N5	N6	N7	U1	U2	U3		U4
Behandelte Themen																	
darunter: Umsetzungsmöglichkeiten	x	x	x	x	x	x	x			x			x			x	10
Zugang zu Diversity Management:																	
Best-Practice Beispielen	x			x	x					x							4
Kosten-Nutzen-Effekt noch nicht deutlich							x						x				2
entscheidende Rolle für die Kommunikation spielen																	
Unternehmensnetzwerke bzw. Wirtschaftsverbände		x					x										2
Unternehmenskultur und Maßnahmen:																	
Sensibilisierung für vielfältige Personengruppen ein sehr zentraler Aspekt						x	x	x		x			x				5
Ziel und Prioritäten für DiM setzen		x															1
Maßnahmen und Angebote müssten an Vielfalt angepasst werden			x	x			x						x				4
DiM müsse lediglich an die Bedürfnisse angepasst werden	x	x	x	x													4
Optimierungspotenzial aufzeigen	x						x										2
Vorteile bzw. Synergieeffekte		x	x		x		x						x			x	6
darunter: Vorbehalte und Umsetzungshemmnisse	x	x	x				x			x			x	x	x	x	9
Unternehmensgröße - KMU seien zu klein		x	x							x					x	x	5
Unternehmenskooperationen bzw.																	
Unternehmensnetzwerke und -verbände als Lösung	x	x					x										3
Unkenntnis und fehlende Erfahrung			x				x						x	x			4
Kosten	x	x	x										x				4

Anhang 15: Der Online-Unternehmensfragebogen

1. In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet?

Beispiel: 1987

Feld: Texteingabe

2. Ihr Unternehmen agiert:

Mehrfachnennung möglich

- ☐ *regional*
- ☐ *national*
- ☐ *international*

3. Wie viele Mitarbeiter/innen beschäftigt Ihr Unternehmen insgesamt?

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

- ☐ *bis 9*
- ☐ *10-49*
- ☐ *50-99*
- ☐ *100-149*
- ☐ *150-199*
- ☐ *200-249*
- ☐ *250-500*
- ☐ *über 500*

4. Bietet Ihr Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen für die Windenergiebranche an?

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an. Mehrfachnennung möglich.

- ☐ *Nein*
- ☐ *Aus- und Weiterbildung*
- ☐ *Hersteller von Windkraftanlagen*
- ☐ *Zulieferer (elektrischer, elektronischer oder mechanischer Komponenten, Komponenten)*
- ☐ *Service, Wartung und Instandsetzung (z. B. Betriebsführung, Softwarelösungen)*
- ☐ *Planung (z. B. Repowering, Netze & Netzanbindung, Auf- und Abbau, Entsorgung & Recycling von WEA)*
- ☐ *Forschung und Entwicklung*
- ☐ *Sonstige: ,Textfeld‘*

5. Sie beschäftigen insbesondere hoch qualifizierte Fachkräfte (mit Fach-/Hochschulabschluss) aus den...

Bitte kreuzen Sie zutreffendes an. Eine Antwort ist möglich.

- ☐ *Nein, ich/ wir beschäftige/n keine Personen mit Fach-/ Hochschulabschluss*
- ☐ *Ingenieurwissenschaften*

- *MINT- Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik)*
- *Sonstige: ,Textfeld‘*
(Filterfrage: Wenn ,Nein, ich/ wir beschäftige/n keine Personen mit Fach-/Hochschulabschluss‘ oder ,Sonstige‘ Weiterleitung zu Frage 7)

6. Bitte geben Sie den allgemeinen Anteil der hoch qualifizierten Fachkräfte aus den Ingenieurwissenschaften/ dem MINT-Bereich an:

Angaben bitte in Prozent. Beispiel: 45 %

,Textfeld‘ %

Differenzieren Sie bitte Ihre vorherige Angabe nach Geschlecht, Alter und Migrationshintergrund.

Alle Angaben bitte in Prozent Beispiel 20 %.

- *keine Beschäftigung dieser Personengruppen*
- *davon Frauen: ,Textfeld‘ %*
- *davon ältere Personen (50plus): ,Textfeld‘ %*
- *davon Personen mit Migrationshintergrund: ,Textfeld‘ %*

7. Gehen Sie davon aus, dass Ihr Unternehmen von einem Fachkräftemangel betroffen sein wird?

- *Ja*
- *Nein*

Bitte begründen Sie: ,Textfeld‘

8. Konnten Sie in der Vergangenheit oder können Sie momentan Aufträge wegen Personalmangel nicht übernehmen?

- *Ja*
- *Nein*

Bitte begründen Sie Ihre Antwort: ,Textfeld‘

9. Ist Ihnen das Konzept Diversity Management bekannt?

- *Ja*
- *Nein*

10. Welche Maßnahmen nutzt Ihr Unternehmen zur Fachkräftesicherung?

Bitte kreuzen Sie zutreffendes an. Mehrfachnennungen möglich.

Wahlmöglichkeiten: *umgesetzt* - *in Planung* - *wird nicht angeboten*

- *Praktika für Studierende, Schüler/innen oder Schulabgänger/innen*
- *Betriebliche Ausbildung*
- *Allg. Fort-und Weiterbildung (z. B. Sprachtraining, Gesundheit)*
- *Förderung von Frauen*
- *Förderung von kultureller Vielfalt*
- *Förderung von Älteren (z. B. Wiedereinstiegsprogramme)*

- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben/ Familie
- Kinderbetreuung (z. B. Übernahme von den Kindergartenbeiträgen)
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Mentoringprogramme (Unterstützung, Betreuung, Wissenstransfer)
- Hochschulkooperationen/en
- Einzelcoaching
- Sonstige: ,Textfeld‘

Hier haben Sie die Möglichkeit weitere Maßnahmen aufzuführen bzw. besondere bereits umgesetzte Angebote für Ihre Mitarbeiter/innen etwas genauer zu beschreiben: ,Textfeld‘

11. Die zuvor aufgeführten Maßnahmen werden unter anderem im Zusammenhang mit Diversity Management gesehen. Wie schätzen Sie die Bedeutung von Diversity Management in...

(Sechsstufig Likert-Skala, von besonders wichtig bis unwichtig)

- Ihrem Unternehmen ein?
- KMU allgemein ein?
- Großunternehmen allgemein ein?

12. Ist ein wichtiger Aspekt im Fragebogen vergessen worden, den sie hinzufügen möchten?

Wenn ja, bitte führen Sie Ihre Antwort aus: ,Textfeld‘

13.

- Ich habe Interesse an einem Interview.
- E-Mail-Adresse: ,Textfeld‘

Anhang 16: Interviewleitfäden der Gruppen ‚Unternehmen‘, ‚Netzwerke‘ und ‚Wissenschaft‘

Formaler Teil

Ort, Datum des Interviews:

Beginn und Ende des Interviews:

(Telefon-) Interview zum Dissertationsthema:

„Untersuchung der Bedeutung von Diversity Management für die qualitative und quantitative Sicherung des ingenieurwissenschaftlichen Fachkräftebedarfs am Beispiel von KMU der Windenergie“

In diesem Zusammenhang sollen Bekanntheit, Potenzial, Relevanz, Umsetzungsmöglichkeiten und -hemmnisse von Diversity Management eruiert werden.

Das Interview wird mit _____ geführt. _____ können Sie sich bitte kurz vorstellen?

Gruppe ‚Wissenschaft‘: Können Sie bitte kurz Ihren Arbeits- und Forschungsschwerpunkt skizzieren?

Gruppe ‚Netzwerk‘: Können Sie bitte Ihre Institution kurz vorstellen? Welche Funktion bzw. Aufgaben und Ziele hat Ihre Institution?

Gruppe ‚Unternehmen‘: Können Sie bitte kurz Ihr Unternehmen vorstellen?

Vielen Dank!

KMU: Kleinstunternehmen bis zu 9 Beschäftigte; Kleinunternehmen bis 49 Beschäftigte; mittlere Unternehmen bis zu 249 Beschäftigte

Interviewleitfaden für die Gruppe ‚Unternehmen‘

Ich möchte Sie nun bitten, zu den folgenden Fragen Stellung zu beziehen:

Um zunächst ein Gesamtbild zu bekommen...

1. Wie würden Sie den Industriezweig, der sich rund um die Windkraftanlagen-Technik entwickelt hat, beschreiben?

- Gibt es Charakteristika für die Windenergiebranche?
- Ist die WE-Branche eher von Großunternehmen oder eigentümergeführten KMU geprägt?
- Sind es eher junge UN oder UN mit einer langen Traditionsgeschichte?
- Grüner Strom / Nachhaltigkeit aus Überzeugung → Übertragung auf Werte und Normen?
- Welche Formen der Beschäftigungsverhältnisse bestehen überwiegend in der Windenergiebranche (feste o. befristete Arbeitsverhältnisse und darunter Leiharbeit (Ist Leiharbeit eine verbreitet und übliche Beschäftigungsform in der Windenergiebranche?

Im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung in Deutschland und darüber hinaus wird auch immer wieder der Fachkräftemangel insbesondere in technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen thematisiert.

2. Wie schätzen Sie die Arbeitsmarktsituation in der Windenergiebranche ein:

Besteht bereits ein Fachkräftemangel in ingenieurwissenschaftlichen bzw. technisch-naturwissenschaftlichen Arbeitsfeldern oder gehen Sie zukünftig von einem Fachkräftemangel in den angesprochenen Disziplinen aus?

➔ Trifft diese Einschätzung/ Erfahrung mehr auf KMU zu oder sind KMU früher davon betroffen?

➔ Trifft dies auch auf Ihr Unternehmen zu?

In einem IWR Artikel vom 28.01.2014 war zu lesen, dass eine Folge des dort genannten „Zick-Zack-Kurses“ der Politik der Stellenabbau in einem Großunternehmen der Windenergiebranche sei.

➔ Welche Auswirkung oder Folgen hat dieses politische Verhalten auf KMU?

➔ Wie geht Ihr Unternehmen mit dieser Situation um?

➔ Was bedeutet dies für die Beschäftigten und die Beschäftigungsverhältnisse?

3. Welche Maßnahmen werden von Ihrem Unternehmen zur Fachkräftegewinnung, aber auch zur Fachkräftebindung umgesetzt?

➔ Können Sie diese Maßnahmen bitte etwas genauer ausführen?

4. Wie würden Sie die Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?

➔ Ist hierzu ein Unterschied zu anderen naturwissenschaftlich-technischen Branchen zu beobachten?

Definition Unternehmenskultur: Umfasst Grundannahmen und Werte, die den Mitgliedern eines Unternehmens Handlungsimpulse und Handlungsorientierung bieten. Es besteht nicht nur eine sichtbare Ebene d.h. dokumentierte Leitbilder oder Strategien, sondern insbesondere die unsichtbare Ebene die die Grundüberzeugungen der Belegschaft berühren.

5. Welche Unternehmensstrukturen und Unternehmenskulturen haben sich in der Praxis als besonders förderlich für die Entfaltung von personeller Vielfalt und Chancengleichheit erwiesen?

➔ Bietet Ihr Unternehmen konkrete Maßnahmen zur Berücksichtigung oder Förderung von personeller Vielfalt an?

6. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in den Unternehmensstrukturen und Unternehmenskulturen von KMU gegenüber Großunternehmen im Hinblick auf die Entfaltung von personeller Vielfalt und Chancengleichheit?

7. Ist Ihnen das Instrument Diversity Management bekannt oder haben Sie davon bereits gehört?

Diversity Management stammt aus den USA und ist ein ganzheitliches Konzept, dass die Vielfältigkeit seiner Belegschaft berücksichtigt, wertschätzt und fördert. Es wird dabei bspw. ein Wettbewerbsvorteil über eine höhere Produktivität und Innovationskraft sowie eine passgenauere Ansprache und Befriedigung von KundInnenwünschen gesehen.

Ein Ergebnis der zuvor genannten Befragung war, dass rund zwei Drittel der Unternehmen das Instrument Diversity Management nicht kennen.

8. Womit glauben Sie, hängt dieser geringe Bekanntheitsgrad hierzulande zusammen?
- ➔ Halten Sie diesen geringen Bekanntheitsgrad für eine Besonderheit der Windenergie oder trifft dies auch für andere naturwissenschaftlich-technische Felder zu?
 - ➔ Wie schätzen Sie das ein? (Ist es eher branchenübergreifend?)
 - ➔ Wenn Besonderheit für Windenergie: Haben Sie dafür eine Erklärung?

Eine These von mir ist, dass in traditionellen Unternehmen d. h. Unternehmen mit einer langen Unternehmensgeschichte gegenüber neuen bzw. jüngeren Unternehmen die Berücksichtigung von personeller Vielfalt und Chancengleichheit weniger Anwendung finden d. h. traditionelle Unternehmen hierbei weniger aufgeschlossen sind.

9. Wie schätzen Sie das ein?

10. Ist personelle Vielfalt und Chancengleichheit ein Thema in der Windenergiebranche?
- ➔ Welche Maßnahmen haben sich in der Praxis als besonders förderlich erwiesen?
 - ➔ Können Sie dazu bitte kurz ein bis zwei Beispiele nennen?

11. Wird personelle Vielfalt und Chancengleichheit in deutschen Unternehmen der Windenergie überhaupt als Wettbewerbsfaktor wahrgenommen?

>>>>>>>> Wenn Diversity Management bekannt <<<<<<<<<

In Anbetracht der demografischen Entwicklung in Deutschland und darüber hinaus, der zunehmenden Globalisierung und der erwarteten Fachkräfteverknappung in technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen:

12. Halten Sie Diversity Management für geeignetes Instrument zur Fachkräftesicherung insgesamt in Unternehmen der Windenergie und speziell für den KMU-Bereich?
- ➔ Wenn ja: Welche Umsetzungsmöglichkeiten sehen Sie für Diversity Management in Ihrem Unternehmen?

- ➔ Welche Vorbehalte oder Umsetzungshemmnisse von Diversity Management sehen Sie in der Praxis?

Obwohl ein Großteil der Unternehmen bei der Befragung angab, Diversity Management als Strategie nicht zu kennen, ist über die umgesetzten Maßnahmen zur Fachkräftesicherung zu erkennen, dass viele KMU bereits Maßnahmen für ihre Beschäftigten anbieten, die auch als zentral für Diversity Management angesehen werden wie bspw. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (darunter z. B. flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuungsmaßnahmen).

13. Wie schätzen Sie die Bedeutung und Potenziale von Diversity Management in deutschen Unternehmen besonders für kleine und mittlere Unternehmen der Windenergie ein?

>>>>>>> Wenn Diversity Management unbekannt <<<<<<<<

Bei der Befragung gaben rund 30 Prozent der Unternehmen an bereits von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein und ferner gehen rund 60 Prozent zukünftig davon aus betroffen zu sein. Trotzdem sind Fachkräfte mit einem Hochschulabschluss der Aspekte ‚Frauen‘, ‚Ältere‘ und ‚Personen mit Migrationshintergrund‘ in den beteiligten Unternehmen deutlich unterrepräsentiert. Auch amtliche, repräsentative Arbeitsmarktstatistiken spiegeln dieses Ergebnis wider.

14. Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Partizipation am Arbeitsmarkt der hier angesprochenen Personengruppen so gering ist?

- ➔ Trifft dies auch auf Ihr Unternehmen zu?

15. Wie stehen Sie zu der Einführung von gesetzlichen Quoten für sogenannte Minderheitengruppen?

16. Wie schätzen Sie die beruflichen Einstiegschancen für Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund in die Windenergiebranche ein?

- ➔ Ist der Einstieg in KMU leichter als in Großunternehmen?

- ➔ Welche Erfahrung machen Sie in Ihrem Unternehmen?

17. Wie schätzen Sie die beruflichen Wiedereinstiegschancen für Frauen oder Ältere in die Windenergiebranche ein?

➔ Sind die Chancen für einen Wiedereinstieg in KMU größer als in Großunternehmen?

➔ Welche Erfahrung machen Sie in Ihrem Unternehmen?

18. Welche Karrierechancen haben Frauen und Personen mit Migrationshintergrund in der Windenergiebranche?

19. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie für KMU gegenüber Großunternehmen als Arbeitgeber im Wettbewerb um die besten Köpfe?

Folgende Fragen bitte ich Sie nur in aller Kürze zu beantworten:

20. Was sind derzeit die größten Herausforderungen für die Windenergiebranche? Welche Herausforderungen sehen Sie in der Zukunft?

21. Wie schätzen Sie die Entwicklung dieses Industriezweiges ein?

22. Wie sehen Sie die Entwicklung der Fachkräftesicherung in ingenieurwissenschaftlichen bzw. technisch naturwissenschaftlichen Arbeitsfeldern in den nächsten 10 Jahren?

Eine letzte Frage:

23. Ist ein wichtiger Aspekt vergessen worden?

Können Sie mir eventuell weitere InterviewpartnerInnen in KMU der Windenergie empfehlen?

Kennen Sie KMU, die gute Beispiele für Diversity Management sind?

Interviewleitfaden für die Gruppe ‚Netzwerke‘

Ich möchte Sie nun bitten, zu den folgenden Fragen Stellung zu beziehen:

Um zunächst ein Gesamtbild zu bekommen

1. Wie würden Sie den Industriezweig, der sich rund um die Windkraftanlagen-Technik entwickelt hat, beschreiben?
 - Gibt es Charakteristika für die Windenergiebranche?
 - Ist die WE-Branche eher von Großunternehmen oder eigentümergeführten KMU geprägt?
 - Sind es eher junge UN oder UN mit einer langen Traditionsgeschichte?
 - Grüner Strom / Nachhaltigkeit aus Überzeugung → Übertragung auf Werte und Normen?
 - Welche Formen der Beschäftigungsverhältnisse bestehen überwiegend in der Windenergiebranche (feste o. befristete Arbeitsverhältnisse und darunter Leiharbeit (Ist Leiharbeit eine verbreitete und übliche Beschäftigungsform in der Windenergiebranche?

Im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung in Deutschland und darüber hinaus wird auch immer wieder der Fachkräftemangel insbesondere in technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen thematisiert.

2. Wie schätzen Sie die Arbeitsmarktsituation in der Windenergiebranche ein:
Besteht bereits ein Fachkräftemangel in ingenieurwissenschaftlichen bzw. technisch-naturwissenschaftlichen Arbeitsfeldern oder gehen Sie zukünftig von einem Fachkräftemangel in den angesprochenen Disziplinen aus?

- ➔ Trifft diese Einschätzung/ Erfahrung mehr auf KMU zu oder sind KMU früher davon betroffen?
- Können Sie dies etwas genauer ausführen?

In einem IWR Artikel vom 28.01.2014 war zu lesen, dass eine Folge des dort genannten „Zick-Zack-Kurses“ der Politik der Stellenabbau in einem Großunternehmen der Windenergiebranche sei.

- ➔ Welche Auswirkung oder Folgen hat dieses politische Verhalten auf KMU der Windenergie?
- ➔ Wie gehen KMU der Windenergie mit dieser Situation um?
- ➔ Was bedeutet dies für die Beschäftigten und die Beschäftigungsverhältnisse?

→ Haben Sie dazu Einblicke oder Rückmeldungen von Unternehmen bekommen?

3. Bekommen Sie über Ihre Institution Einblicke, welche Maßnahmen von Unternehmen der Windenergiebranche zur Fachkräftegewinnung, aber auch zur Fachkräftebindung umgesetzt werden?

→ Können Sie diese Maßnahmen bitte etwas genauer ausführen?

→ Handelt es sich dabei um KMU oder Großunternehmen?

4. Wie würden Sie die Unternehmensstrukturen und Unternehmenskultur in KMU der Windenergiebranche beschreiben? (s. Frage 1)

→ Ist hierzu ein Unterschied in naturwissenschaftlich-technischen Branchen zu beobachten?

Definition Unternehmenskultur: Umfasst Grundannahmen und Werte, die den Mitgliedern eines Unternehmens Handlungsimpulse und Handlungsorientierung bieten. Es besteht nicht nur eine sichtbare Ebene d.h. dokumentierte Leitbilder oder Strategien, sondern insbesondere die unsichtbare Ebene die die Grundüberzeugungen der Belegschaft berühren.

5. Ist Ihnen das Instrument Diversity Management bekannt oder haben Sie davon bereits gehört?

Diversity Management stammt aus den USA und ist ein ganzheitliches Konzept, dass die Vielfaltigkeit seiner Belegschaft berücksichtigt, wertschätzt und fördert. Es wird dabei bspw. ein Wettbewerbsvorteil über eine höhere Produktivität und Innovationskraft sowie eine „passgenauere“ Ansprache und Befriedigung von Kundenwünschen gesehen.

Ein Ergebnis der zuvor genannten Befragung war, dass rund zwei Drittel der Unternehmen das Instrument Diversity Management nicht kennen.

6. Womit glauben Sie, hängt dieser geringe Bekanntheitsgrad hierzulande zusammen?

- ➔ Halten Sie diesen geringen Bekanntheitsgrad für eine Besonderheit der Windenergie oder trifft dies auch für andere naturwissenschaftlich-technische Felder zu?
- ➔ Wie schätzen Sie das ein? (Ist es eher branchenübergreifend?)
- ➔ Wenn Besonderheit für Windenergie: Haben Sie dafür eine Erklärung?

Eine These von mir ist, dass in traditionellen Unternehmen d. h. Unternehmen mit einer langen Unternehmensgeschichte gegenüber neuen bzw. jüngeren Unternehmen die Berücksichtigung von personeller Vielfalt und Chancengleichheit weniger Anwendung finden d. h. traditionelle Unternehmen hierbei weniger aufgeschlossen sind.

7. Wie schätzen Sie das ein?

8. Ist personelle Vielfalt und Chancengleichheit ein Thema in der Windenergiebranche?

a) Was verstehen Unternehmen unter personeller Vielfalt bzw. wie zeigt sich personelle Vielfalt in den Unternehmen? ➔ (KMU und Unterschied zu Großunternehmen)

b) Was verstehen Unternehmen unter Chancengleichheit bzw. wie wird es praktiziert?

c) Kennen Sie Unternehmen, die konkrete Maßnahmen zur Berücksichtigung oder Förderung von personeller Vielfalt anbieten?

➔ Welche Maßnahmen haben sich in der Praxis als besonders förderlich erwiesen?

➔ Können Sie dazu bitte kurz ein bis zwei Beispiele nennen?

d) Wird personelle Vielfalt und Chancengleichheit in deutschen Unternehmen (KMU) der Windenergie überhaupt als Wettbewerbsfaktor wahrgenommen?

➔ (z. B. Erschließung neuer Märkte; Einsatz von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund für internationale Kundenkontakte heranziehen etc.)

>>>>>>>

NUR optional, wenn Diversity Management bekannt

<<<<<<<<<

In Anbetracht der demografischen Entwicklung in Deutschland und darüber hinaus, der zunehmenden Globalisierung und der erwarteten Fachkräfteverknappung in technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen:

9. Halten Sie Diversity Management für geeignetes Instrument zur Fachkräftesicherung insgesamt in Unternehmen der Windenergie und speziell für den KMU-Bereich?
- a. Wenn ja: Welche Umsetzungsmöglichkeiten sehen Sie für Diversity Management in Unternehmen?
 - b. Wenn ja/ nein: Welche Vorbehalte oder Umsetzungshemmnisse von Diversity Management sehen Sie in der Praxis?

>>>>>>>

NUR optional, wenn Diversity Management bekannt

<<<<<<<<

Obwohl ein Großteil der Unternehmen bei der Befragung angab, Diversity Management als Strategie nicht zu kennen, ist über die umgesetzten Maßnahmen zur Fachkräftesicherung zu erkennen, dass viele KMU bereits Maßnahmen für ihre Beschäftigten anbieten, die auch als zentral für Diversity Management angesehen werden wie bspw. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (darunter z. B. flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuungsmaßnahmen).

10. Wie schätzen Sie die Bedeutung und Potenziale von Diversity Management in deutschen Unternehmen besonders für kleine und mittlere Unternehmen der Windenergie ein?

>>>>>>>>>>>

Falls DiM unbekannt ist, hier anknüpfen

<<<<<<<<<<

Bei der Befragung gaben rund 30 Prozent der Unternehmen an bereits von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein und ferner gehen rund 60 Prozent zukünftig davon aus betroffen zu sein. Trotzdem sind Fachkräfte mit einem Hochschulabschluss der Aspekte ‚Frauen‘, ‚Ältere‘ und ‚Personen mit Migrationshintergrund‘ in den beteiligten Unternehmen deutlich unterrepräsentiert. Auch amtliche, repräsentative Arbeitsmarktstatistiken spiegeln dieses Ergebnis wider.

11. Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Partizipation am Arbeitsmarkt der hier angesprochenen Personengruppen so gering ist?

12. Wie stehen Sie zu der Einführung von gesetzlichen Quoten für sogenannte Minderheitengruppen?

13. Wie schätzen Sie die beruflichen Einstiegschancen für Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund in die Windenergiebranche ein?

➔ Ist der Einstieg in KMU leichter als in Großunternehmen?

14. Wie schätzen Sie die beruflichen Wiedereinstiegschancen für Frauen oder Ältere in die Windenergiebranche ein?

➔ Sind die Chancen für einen Wiedereinstieg in KMU größer als in Großunternehmen?

15. Welche Karrierechancen haben Frauen und Personen mit Migrationshintergrund in der Windenergiebranche?

16. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie für KMU gegenüber Großunternehmen als Arbeitgeber im Wettbewerb um die besten Köpfe?

Die folgenden Fragen bitte ich Sie nur in aller Kürze zu beantworten:

17. Was sind derzeit die größten Herausforderungen für die Windenergiebranche? Welche Herausforderungen sehen Sie in der Zukunft?

18. Wie schätzen Sie die Entwicklung dieses Industriezweiges ein?

19. Wie sehen Sie die Entwicklung der Fachkräftesicherung in ingenieurwissenschaftlichen bzw. technisch naturwissenschaftlichen Arbeitsfeldern in den nächsten 10 Jahren?

Eine letzte Frage:

20. Ist ein wichtiger Aspekt vergessen worden?

Können Sie mir eventuell weitere InterviewpartnerInnen in KMU der Windenergie empfehlen?
Kennen Sie KMU, die gute Beispiele für Diversity Management sind?

Interviewleitfaden für die Gruppe ‚Wissenschaft‘

Ich möchte Sie nun bitten, zu den folgenden Fragen Stellung zu beziehen:

Ein Ergebnis der zuvor genannten Befragung war, dass rund zwei Drittel der Unternehmen das Instrument Diversity Management nicht kennen.

1. Womit glauben Sie, hängt dieser geringe Bekanntheitsgrad hierzulande zusammen?
 - ➔ Halten Sie diesen geringen Bekanntheitsgrad für eine Besonderheit der Windenergie oder trifft dies auch für andere naturwissenschaftlich-technische Felder zu?
 - ➔ Wie schätzen Sie das ein? (Ist es eher branchenübergreifend?)
 - ➔ Wenn Besonderheit für Windenergie: Haben Sie dafür eine Erklärung?
2. Wie würden Sie die Unternehmensstrukturen und Unternehmenskulturen in KMU (der WE) beschreiben?

Ist hierzu ein Unterschied in naturwissenschaftlich-technischen Branchen zu beobachten?
3. Welche Unternehmensstrukturen und Unternehmenskulturen haben sich in der Praxis als besonders förderlich für die Entfaltung von personeller Vielfalt und Chancengleichheit erwiesen?
 - ➔ Haben Sie hierzu Einblicke in die Unternehmenspraxis mit KMU (der WE) bekommen?

Wenn ja: Können Sie dazu kurz ein bis zwei Praxisbeispiele nennen?

4. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in den Unternehmensstrukturen und Unternehmenskulturen von KMU gegenüber Großunternehmen im Hinblick auf die Entfaltung von personeller Vielfalt und Chancengleichheit?

Definition Unternehmenskultur: Umfasst Grundannahmen und Werte, die den Mitgliedern eines Unternehmens Handlungsimpulse und Handlungsorientierung bieten. Es besteht nicht nur eine sichtbare Ebene d.h. dokumentierte Leitbilder oder Strategien, sondern insbesondere die unsichtbare Ebene die die Grundüberzeugungen der Belegschaft berühren.

Eine These von mir ist, dass in traditionellen Unternehmen d. h. Unternehmen mit einer langen Unternehmensgeschichte gegenüber neuen bzw. jüngeren Unternehmen die Berücksichtigung von personeller Vielfalt und Chancengleichheit weniger Anwendung finden d. h. traditionelle Unternehmen hierbei weniger aufgeschlossen sind.

5. Wie schätzen Sie das ein?
6. Wird personelle Vielfalt und Chancengleichheit in deutschen Unternehmen überhaupt als Wettbewerbsfaktor wahrgenommen?
7. Wie stehen Sie zu der Einführung von Quoten für sogenannte Minderheitengruppen?

In Anbetracht der demografischen Entwicklung in Deutschland und darüber hinaus und der erwarteten Fachkräfteverknappung in ingenieurwissenschaftlichen bzw. technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen:

8. Halten Sie Diversity Management für ein geeignetes Instrument zur Fachkräftesicherung insgesamt für Unternehmen und speziell für den KMU-Bereich (der WE)?

Obwohl ein Großteil der Unternehmen bei der Befragung angab Diversity Management als Strategie nicht zu kennen, ist über die umgesetzten Maßnahmen zur Fachkräftesicherung zu erkennen, dass viele KMU bereits Maßnahmen für ihre Beschäftigten anbieten, die auch als

zentral für Diversity Management angesehen werden wie bspw. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (darunter z.B. flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuungsmaßnahmen).

9. Wie schätzen Sie die Bedeutung und Potenziale von Diversity Management in deutschen Unternehmen besonders für kleine und mittlere Unternehmen im MINT-Bereich und insbesondere der Ingenieurbranche ein?

10. Welche Umsetzungsmöglichkeiten sehen Sie für Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen?

Wenn Umsetzungsmöglichkeiten für Diversity Management in KMU gesehen werden:
Worauf sollte dabei geachtet werden?

11. Ist Ihnen bekannt, ob Vorbehalte und Umsetzungshemmnisse von Diversity Management in der Praxis zu beobachten sind?

Wenn ja, welche Vorbehalte und Hemmnisse sehen Sie? → KMU

Obwohl bei der Befragung rund 30 Prozent der Unternehmen angab bereits von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein und ferner rund 60 Prozent zukünftig davon ausgehen betroffen zu sein, sind Fachkräfte mit einem Hochschulabschluss der Aspekte ‚Frauen‘, ‚Ältere‘ und ‚Personen mit Migrationshintergrund‘ in den beteiligten Unternehmen deutlich unterrepräsentiert. Auch amtliche, repräsentative Arbeitsmarktstatistiken spiegeln dieses Ergebnis wider.

12. Haben Sie eine Erklärung dafür, dass die Partizipation am Arbeitsmarkt der hier angesprochenen Personengruppen so gering ist?

Einige Studienergebnisse aus dem Jahr 2012 besagen, dass ein Großteil der Unternehmen die Diversity Management praktizieren den Fokus auf Frauen als Hauptdimension legt.

(z. B. Roland Berger Studie 2012 oder Petra Köppel 2012 (Synergy Consult))

13. Stimmen Sie damit überein?

➔ Warum wird Diversity Management hierzulande nach wie vor eher als Frauenförderung verstanden? Haben Sie dafür eine Erklärung?

14. Wie schätzen Sie die beruflichen Einstiegschancen bzw. Wiedereinstiegschancen für Frauen, Ältere und Personen mit Migrationshintergrund in ingenieurwissenschaftlichen bzw. technisch-naturwissenschaftlichen Arbeitsfeldern in der KMU-Landschaft und besonders im Energiesektor (WE) ein?

15. Welche Karrierechancen haben diese in KMU der Windenergie?

(bspw. ist Teilzeitarbeit in ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsfeldern oder in Führungsposition nach wie vor unüblich)

16. Wie sehen Sie die Entwicklung der Fachkräftesicherung in ingenieurwissenschaftlichen bzw. technisch-naturwissenschaftlichen Arbeitsfeldern in den nächsten 10 Jahren?

Eine letzte Frage:

17. Ist ein wichtiger Aspekt vergessen worden?

Können Sie mir eventuell weitere InterviewpartnerInnen zu diesem Thema empfehlen?

Kennen Sie KMU, die gute Beispiele für Diversity Management sind?

Literaturverzeichnis

Akman, Saro; Gülpinar, Meltem; Huesmann, Monika; Krell, Gertraude (2005): Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen: Auswahl von Fach- und Führungsnachwuchskräften. In: Personalführung (Hrsg.), S. 72-76. ISSN 0723-3868

Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hrsg.) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. ISBN 978-3-531-15135-9

Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Eine Einführung. S. 19-35 In: Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hrsg.)

Anger, Christina; Erdmann, Vera; Plünnecke, Axel (2011): Gutachten. MINT - Trendreport 2011. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW), Wissenschaftsbereich Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik (Hrsg.)

Antidiskriminierungsbüro Sachsen e. V. (Hrsg.) (k. A.): Glossar. Begriff „Gender“. Verfügbar unter: <http://www.adb-sachsen.de/glossar.html#glG>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2016): Ethnische Herkunft. Verfügbar unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Ethnische_Herkunft/Ethnische_Herkunft_node.html; letzter Zugriff: 17.04.2016

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2012): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenführenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit. – Eine Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte- (Seite 12) Verfügbar unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Handreichung_Diversity_Mainstreaming_Verwaltung_20120412.pdf?__blob=publicationFile; letzter Zugriff: 22.05.2015

Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen e. V. (2014): Auswertungstabellen zur Energiebilanz Deutschland 1990 bis 2013. Stand: September 2014. Verfügbar unter: <http://www.ag-energiebilanzen.de/>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Karin (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: Zeitschrift für Personalforschung (Hrsg.), 17. Jg., Heft 1; S. 9-36

Aretz, Hans-Jürgen; Hansen, Karin (2002): Diversity und Diversity Management im Unternehmen. Münster 2002, S. 10, 48

Arredondo, Patricia (1996): Successful Diversity Management Initiatives. A Blueprint for Planning and Implementation. Sage Publications, Thousand Oaks. ISBN 0-8039-7291-1

Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Auflage. Erich Schmidt Verlag, Berlin

Baer, Susanne (2009): Chancen und Grenzen positiver Maßnahmen nach § 5 AGG. Vortrag zum 6. Geburtstag des ADNB im TBB 2009. Verfügbar unter: http://baer.rewi.hu-berlin.de/w/files/ls_aktuelles/09_adnb_baer.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Beauftragte der Bundesregierung für die Belange behinderter Menschen (2014): Was ist Inklusion? Verfügbar unter: <http://www.behindertenbeauftragte.de/IKL/Content/Fragen/WasInklusion/WasInklusion.html>; letzter Zugriff: 27. 01.2016

Becker, Manfred; Becker Andreas; Labucay, Inéz (2015): Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik. 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Stuttgart 2015. ISBN 978 3 7910 3284 9

Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.) (2008): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden. ISBN 978-3-531-16154-9

Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hrsg.) (2012): Diversity und Diversitätsmanagement. Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien. ISBN 978-3-8252-3519-2

Benke, Karl (2012): Ingenieure in Deutschland: Keine Knappheit abzusehen. DIW Wochenbericht Nr. 11.2012. Verfügbar unter: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.394837.de/12-11-1.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Berghahn, Sabine; Klose, Alexander; Lewalter, Sandra; Liebischer, Doris; Spangenberg, Ulrike; Wersig, Maria (2014): Handbuch "Rechtlicher Diskriminierungsschutz". Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.), 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos Verlag. ISBN 978-3-8487-1811-5

Biersack, Wolfgang; Kettner, Anja; Schreyer, Franziska (2007): Fachkräftebedarf. Engpass, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. IAB Kurzbericht Nr. 16. Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb1607.pdf>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Bilstein, Johannes; Ecarius, Jutta; Keiner, Edwin (Hrsg.) (2011): Kulturelle Differenzen und Globalisierung. VS Verlag, Wiesbaden. ISBN 978-3-531-92859-3

Brazzel, Michael (2003): Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. In: Plummer, Deborah L. (Hrsg.): Handbook of Diversity Management.

Brücker, Herbert; Ringer, Sebastian (2008): Ausländer in Deutschland. Vergleichsweise schlecht qualifiziert. IAB-Kurzbericht 1/2008. S. 2, 8. Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb0108.pdf>; letzter Zugriff: 14.04.2016

Bude, Heinz 2010: Qualitative Generationenforschung. S. 187-194. In: Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.) (2010)

Bundesagentur für Arbeit (2016): Statistik. Beschäftigung - Aktuelle Eckwerte. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Beschaeftigung-Nav.html>; letzter Zugriff: 08.04.2016

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2015a): Der Arbeitsmarkt für Ingenieurinnen und Ingenieure in Deutschland. Statistik/ Arbeitsmarktbericht, Mai 2015

Bundesagentur für Arbeit (2015b): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Arbeitslose, gemeldete sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen und Vakanzzeiten nach ausgewählten Berufshauptgruppen und dem Qualifikationsniveau Experte nach Merkmalen. Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit, Monatsbericht Dezember 2014/ Jahresdurchschnitt 2014; Stand 28.07.2015

Bundesagentur für Arbeit (2015c): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Älter am Arbeitsmarkt. Statistik/ Arbeitsmarktberichterstattung, Oktober 2015. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Aeltere-amArbeitsmarkt-2014.pdf>; letzter Zugriff: 09.04.2016

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2012a): Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker. Arbeitsmarktberichterstattung. Gute Bildung - gute Chancen, Nürnberg 2012

Bundesagentur für Arbeit (2012b): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Grundlagen/Klassifikation-der-Wirtschaftszweige/Klassifikation-der-Wirtschaftszweige-Nav.html>; letzter Zugriff: 03.04.2016

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2011): Statistik – Klassifikation der Berufe 1075–1992. Stand 20.12.2011. Verfügbar unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Grundlagen/Klassifikation-der-Berufe/KldB1975-1992/KldB1975-1992-Nav.html>; letzter Zugriff: 04.04.2016

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (2015a): Blaue Karte EU. Verfügbar unter: <http://www.bamf.de/DE/Migration/Arbeiten/BuergerDrittstaat/BlaueKarte/blaue-karte-node.html>; letzter Zugriff: 10.03.2016

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (2015b): Das Bundesamt in Zahlen 2014. Asyl, Migration und Integration. Verfügbar unter: https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/bundesamt-in-zahlen-2014.pdf?__blob=publicationFile; letzter Zugriff: 10.05.2016

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (2013): Willkommens- und Anerkennungskultur. Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele Abschlussbericht Runder Tisch „Aufnahmegesellschaft“. Verfügbar unter: https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/abschlussbericht-runder-tisch-aufnahmegesellschaft.pdf?__blob=publicationFile; letzter Zugriff: 17.04.2016

Bund für Umwelt und Klimaschutz Deutschland (BUND) (2013): Geplante und im Bau befindliche Kohlekraftwerke. Stand 25.04.2013. Verfügbar unter: http://www.bund.net/fileadmin/bundnet/pdfs/klima_und_energie/121123_bund_klima_energie_kokw_verfahrensstand_liste.pdf; letzter Zugriff: 10.05.2016

Bundesgesetzblatt Online (1990): Gesetz über die Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Energien in das öffentliche Netz (Stromeinspeisungsgesetz). Bundesgesetzblatt Teil 1. Nr. 67 vom 14.12.1990. Verfügbar unter: [http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/text.xav?SID=&tf=xaver.component.Text_0&toctf=&qmf=&hlf=xaver.component.Hitlist_0&bk=bgbl&start=%2F%2F*\[%40node_id%3D%271135528%27\]&skin=pdf&tlevel=-2&nohist=1](http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/text.xav?SID=&tf=xaver.component.Text_0&toctf=&qmf=&hlf=xaver.component.Hitlist_0&bk=bgbl&start=%2F%2F*[%40node_id%3D%271135528%27]&skin=pdf&tlevel=-2&nohist=1); letzter Zugriff: 03.04.2016

Bundesministerium des Innern 2015: Migration und Integration. Zuwanderung. Arbeitsmigration. Verfügbar unter: http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Migration-Integration/Zuwanderung/Arbeitsmigration/arbeitsmigration_node.html; letzter Zugriff: 10.03.2016

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) 2010: Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt. Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Abs. 4 Sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. Verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/anlage-bericht-der-bundesregierung-anhebung-regelaltersgrenze.pdf?__blob=publicationFile; letzter Zugriff: 17.04.2016

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2015): Geschlechtliche Vielfalt. Begrifflichkeiten, Definitionen und disziplinäre Zugänge zu Trans- und Intergeschlechtlichkeiten. Begleitforschung zur Interministeriellen Arbeitsgruppe Inter- & Transsexualität. Stand: Mai 2015. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Geschlechtliche-Vielfalt,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>; letzter Zugriff: 10.03.2016

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2014): Kabinett beschließt Gesetzentwurf zur Quote. BMFSFJ Internetredaktion (Hrsg.), Pressemitteilung Nr. 094/2014, veröffentlicht am 11.12.2014. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=212316.html>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016a): Bundesnetzagentur. Verfügbar unter: <https://www.bmwi.de/DE/Ministerium/Geschaeftsbereich-des-BMWi/bundesnetzagentur-bnetza.html>; letzter Zugriff: 15.03.2016

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016b): EEG-Novelle 2016. Fortgeschriebenes Eckpunktepapier zum Vorschlag des BMWi für das neue EEG. Stand: 15. Februar 2016. Verfügbar unter: http://www.erneuerbare-energien.de/EE/Redaktion/DE/Downloads/Hintergrundinformationen/eeg-novelle-2016-fortgeschriebenes-eckpunktepapier.pdf?__blob=publicationFile&v=6; letzter Zugriff: 05.04.2016

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016c): EU-Richtlinie für erneuerbare Energien. Verfügbar unter: http://www.erneuerbare-energien.de/EE/Navigation/DE/Recht-Politik/EU_Richtlinie_fuer_EE/eu_richtlinie_fuer_erneuerbare_energien.html; letzter Zugriff: 06.04.2016

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) 2016d: Investitionen in die Errichtung von Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien in Deutschland im Jahr 2014. Quelle: Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg (ZSW); Stand: Februar 2015. Verfügbar unter: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Energie/Erneuerbare-Energien/erneuerbare-energien-auf-einen-blick,did=645898.html>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) 2015a: Erneuerbare Energien auf einen Blick. Verfügbar unter: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Energie/Erneuerbare-Energien/erneuerbare-energien-auf-einen-blick.html>; letzter Zugriff: 14.03.2016

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) 2014a: Monitoring-Bericht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie nach § 51 EnWG zur Versorgungssicherheit im Bereich der leitungsgebundenen Versorgung mit Elektrizität. Stand: Juli 2014. Verfügbar unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/monitoring-bericht-zur-versorgungssicherheit,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>; letzter Zugriff: 01.04.2016

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) 2014b: Zweiter Monitoring- Bericht „Energie der Zukunft“. Stand: März 2014 Verfügbar unter: <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/zweiter-monitoring-bericht-energie-der-zukunft,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>; letzter Zugriff: 02.04.2016

Bundesverband Windenergie e. V. (BWE) (Hrsg.) (2016): Offshore. Verfügbar unter: <https://www.wind-energie.de/themen/offshore>; letzter Zugriff: 08.04.2016

Bundesverband Windenergie e. V. (BWE) (Hrsg.) (2014a): BWE-Marktübersicht. Windindustrie in Deutschland. 4. Ausgabe, April 2014, Berlin. ISBN deutsche Ausgabe: 978 3 942579 216. Verfügbar unter: http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Energie/WID_Gesamt_DE_Branchenreport2014_01.pdf; letzter Zugriff: 04.03.2016

Bundesverband Windenergie e. V. (BWE) (Hrsg.) (2014b): Beschäftigte in der Windindustrie. Stand: 31. Dezember 2014. Verfügbar unter: <https://www.wind-energie.de/infocenter/statistiken/deutschland/beschaeftigte-der-windindustrie>; letzter Zugriff: 08.04.2016

Bundesverband Windenergie e. V. (BWE) (Hrsg.) (2012): Windenergie in Bürgerhand. Energie aus der Region für die Region. Broschüre, S. 1-24; Berlin, Juni 2012. Verfügbar unter: https://www.wind-energie.de/sites/default/files/download/publication/windenergie-buergerhand/bwe_broschuere_buergerwindparks_10-2012.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Bundesverband Windenergie e. V. (BWE) (Hrsg.) (2011): BWE-Marktübersicht. Windindustrie in Deutschland. 1. Ausgabe, April 2011, Berlin. ISBN: 978-3-9-42579032

Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (Hrsg.) (2012): Geschlechtsidentität. Aus Politik und Zeitgeschichte 62. Jahrgang 20-21/2012, 14. Mai 2012. Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/135428/geschlechtsidentitaet>; letzter Zugriff: 10.03.2016

Charta der Vielfalt (2016): Liste. Verfügbar unter: <http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/unterzeichner-der-charta-der-vielfalt/liste.html>; letzter Zugriff: 29.01.2016

Charta der Vielfalt (2015): Factbook Diversity. Positionen, Zahlen, Argumente. Verfügbar unter: http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Diversity-Tag_2015/Factbook_Diversity_2015.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Charta der Vielfalt (2011a): Über die Charta. Verfügbar unter: <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/ueber-die-charta.html>; letzter Zugriff: 14.03.2016

Charta der Vielfalt (2011b): Rechtliches. Verfügbar unter: <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/rechtliches.html>; letzter Zugriff: 14.03.2016

Cox, Taylor (2001): Creating the multicultural organization. A strategy for capturing the power of Diversity

Cox, Taylor; Beale, Ruby L. (1997): Developing competency to manage diversity. San Francisco. In Vedder (2006)

Cox, Taylor (1993): Cultural Diversity in organizations: theory, research and practice. First Edition. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco. ISBN 1-881052-19-2

Cross, Elsie Y. (2000): Managing diversity--the courage to lead. Quorum Books, Westport, Connecticut. ISBN 1-56720-269-1

Dass, Parshotam; Parker, Barbara (1999): Strategies for managing Human Resource Diversity: From resistance to learning. In: Academy of Management Executive (Hrsg.), Vol. 13, No. 2; S. 68-80

dejure.org Rechtsinformationssysteme GmbH (2016a): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, § 1 Ziel des Gesetzes. Gesetzesstand: 1. März 2016. Verfügbar unter: <http://dejure.org/gesetze/AGG/1.html>; letzter Zugriff: 14.03.2016

dejure.org Rechtsinformationssysteme GmbH (2016b): Aufenthaltsgesetz. § 19 Niederlassungserlaubnis für Hochqualifizierte. Gesetzesstand: 1. Mai 2016. Verfügbar unter: <https://dejure.org/gesetze/AufenthG/19.html>; letzter Zugriff: 10.05.2016

dejure.org Rechtsinformationssysteme GmbH (2016c): Aufenthaltsgesetz. § 19a Blaue Karte EU. Verfügbar unter: <https://dejure.org/gesetze/AufenthG/19a.html>; letzter Zugriff: 10.05.2016

Demarmels, Sascha; Schaffner, Dorothea (2011): Gendersensitive Sprache in Unternehmens-
texten. In: Demarmels, Sascha; Kesselheim, Wolfgang (Hrsg.): Textsorten in der Wirtschaft.
Zwischen textlinguistischem Wissen und wirtschaftlichem Handeln. VS Verlag Wiesbaden, 1.
Auflage, 98-120. ISBN 978-3-531-17869-1

Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) (2001): Gleichstellungsgesetz für die private Wirt-
schaft. Daten - Fakten – Argumente. Verfügbar unter: [http://www.einblick-archiv.dgb.de/hin-
tergrund/2001/10/text02/](http://www.einblick-archiv.dgb.de/hintergrund/2001/10/text02/); letzter Zugriff: 17.04.2016

Deutsche WindGuard GmbH (2015): Status des Offshore-Windenergieausbaus in Deutsch-
land. Verfügbar unter: [http://www.windguard.de/_Resources/Persis-
tent/6863a8d0ae295aaa0e5e72419395edaf220dc1d0/Factsheet-Status-Offshore-Windener-
gieausbau-Jahr-2015.pdf](http://www.windguard.de/_Resources/Persistent/6863a8d0ae295aaa0e5e72419395edaf220dc1d0/Factsheet-Status-Offshore-Windenergieausbau-Jahr-2015.pdf); letzter Zugriff: 08.04.2016

Die Bundesregierung (2016): Energiewende. Bundesregierung beschließt Ausstieg aus der
Kernkraft bis 2022. Verfügbar unter: [https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Sta-
tischeSeiten/Breg/Energiekonzept/05-kernenergie.html](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Energiekonzept/05-kernenergie.html); letzter Zugriff: 15.03.2016

Die Bundesregierung (2015): Bilanz zur Energiewende 2015. Presse- und Informationsamt der
Bundesregierung (Hrsg.). Verfügbar unter: [https://www.bundesregierung.de/Con-
tent/DE/_Anlagen/2015/03/2015-03-23-bilanz-energiewende-2015.pdf?__blob=publication-
File&v=1](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2015/03/2015-03-23-bilanz-energiewende-2015.pdf?__blob=publication-File&v=1); letzter Zugriff: 17.04.2016

Diekmann, Andreas (2010): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendun-
gen. 4. Aufl., Rowohlt Taschenbuch Verlag. ISBN 978 3 499 55678 4

Dobbin, F.; Sutton, J.; Meyer, J.; Scott, R. (1994): Equal Opportunity Law and the construction
of internal labor market. In: Scott, R.W.; Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and
Organizations. Thousand Oaks, 272-300. In: Vedder, Günther (2006)

Döll, Sebastian 2012: Die Windenergiebranche im Land Bremen. Studie: Untersuchungsergeb-
nisse einer Betriebsumfrage sowie mehrerer Experteninterviews zu den Themen Branchen-
struktur, Leiharbeit, Fachkräftebedarf und Ausbildung/ Fortbildung. Arbeitnehmerkammer
Bremen (Hrsg.), Referat für Wirtschaftspolitik

Eckes, Thomas 2008: Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteile. S. 171-
183. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.)

Europäische Gemeinschaft (2006): Die neue KMU-Definition. ISBN: 92-894-7907-8 Verfügbar
unter: <http://bookshop.europa.eu/de/die-neue-kmu-definition-pbNB6004773/>; letzter Zu-
griff: 17.04 2016

Europäische Gemeinschaften (2000): Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur
Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder ethnischen
Herkunft. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften S. L180/22

Europäische Kommission 2016: Vielfaltsmanagement. Stand: 23.03.2016. Verfügbar unter: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_de.htm; letzter Zugriff: 27.01.2016

Europäische Kommission (2009): Vielfalt in Europa: Die Reise geht weiter – Vorteile für Unternehmen, Perspektiven und bewährte Verfahren. Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit, Referat G4. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft, Luxemburg

Europäische Kommission (2008): Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit: Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU. Endfassung. Verfügbar unter: <http://docplayer.org/9748137-Vielfalt-fuer-talent-und-wettbewerbsfaehigkeit.html>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Europäische Kommission (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Referat D3. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft (Hrsg.), Luxemburg. ISBN 92-79-00238-4

Europäische Umweltagentur – European Environment Agency (EEA) (2014): Treibhausgasemissionen der Europäischen Union in Mio.t CO₂-Äquivalenten. In Umweltbundesamt: Treibhausgas-Emissionen in der Europäischen Union vom 14.08.2014. Verfügbar unter: http://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/dateien/2_tab_thgemi-eu15_kategorien_2014-08-14.pdf; letzter Zugriff: 30.03.2016

Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.) (2010): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 8. Auflage. Rowohlt's Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuchverlag. ISBN 978 3 499 55628 9

Flick, Uwe (2010): Konstruktivismus. S. 150-164. In: Flick, Uwe; von Kardoff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.)

Franken, Swetlana (2015): Personal. Diversity Management. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN 978-3-658-06796-0

Fraunhofer - Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik (IWES) (Hrsg.) 2015: Windenergie Report Deutschland 2014. Fraunhofer Verlag. Verfügbar unter: http://windmonitor.iwes.fraunhofer.de/opencms/export/sites/windmonitor/img/Windenergie_Report_2014.pdf; letzter Zugriff: 03.04.2016

Galster, Ingrid (2015): Simone de Beauvoir und der Feminismus. 1. Auflage, Argument Verlag, Hamburg. ISBN 978-3-86754-501-3

Gardenwartz, Lee; Rowe Anita (2008): Diversity teams at work. Capitalizing on the Power of Diversity. Society for Human Resource Management. Alexandria, Virginia

Gardenwartz, Lee; Rowe Anita (1993): Managing Diversity: a complete desk reference and planning guide. New York. In Vedder (2006).

Gelbrich, Katja; Müller, Stefan (2011): Handbuch Internationales Management. Definition: Diversity. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München. ISBN 978-3-486-59067-8

Gottschalk, Sandra; Höwer, Daniel; Licht, Georg; Niefert, Michaela; Hauer, Annegret; Keese, Detlef; Woywode, Michael (2010): Generationenwechsel im Mittelstand. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) (Hrsg.). Verfügbar unter: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Generationenwechsel.pdf>; letzter Zugriff: 29.01.2016

Günterberg, Brigitte (2012): Unternehmensgrößenstatistik. Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004 bis 2009 in Deutschland, Ergebnisse des Unternehmensregisters (URS 95). Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Daten und Fakten Nr. 2; März 2012. Verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Daten-und-Fakten-2_2012.pdf; letzter Zugriff: 07.04.2016

Hanappi-Egger, Edeltraud (2012): Die Rolle von Gender und Diversity in Organisationen. Eine organisatorische Einführung. In: Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hrsg.) (2012)

Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (2007): Gender- und Diversitätsmanagement: Qualifikationsbedürfnisse in der betriebswirtschaftlichen Universitätsbildung. In: Wagner, Dieter; Voigt, Bernd-Friedrich (Hrsg.) (2007)

Hauschildt, Jürgen; Pulczynski, Jörn (1996): Growian: Zielbildung für bedeutende Innovationsvorhaben. Fallstudie Technologie- und Innovationsmanagement: GROWIAN. In Brockhoff, Klaus (Hrsg.): Management von Innovationen. Planung und Durchsetzung – Erfolge und Mißerfolge, Gabler, Wiesbaden 1995, S. 45-54. ISBN 978-3-409-12166-8

Herpers, Martine (2013): Erfolgsfaktor Gender Diversity. Ein Praxisleitfaden für Unternehmen. 1. Auflage, Haufe Gruppe, Freiburg. ISBN 978-3-648-03704-1

Herrmann, Andreas; Homburg, Christian; Klarmann, Martin (2008): Handbuch Marktforschung. Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-0342-6

Heublein, Ulrich; Richter, Johanna; Schmelzer, Robert; Sommer, Dieter (2014): Die Entwicklung der Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. Statistische Berechnung auf Basis des Absolventenjahrgangs 2012. Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) (Hrsg.); Forum Hochschule 4 | 2014, Mai 2014

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (Hrsg.) (2014): Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland. Studiengänge, Studierende und Absolventen. Wintersemester 2014/2015. Statistik der Hochschulpolitik 1/2014; 1. Auflage, Bonn. ISBN 978-3-942600-38-5

Honer, Anne (1994): Das explorative Interview: zur Rekonstruktion der Relevanzen von Expertinnen und anderen Leuten. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie 20 (1994), 3, pp. 623-640. Verfügbar unter: http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3927/ssoar-1994-3-honer-das_explorative_interview.pdf?sequence=1; letzter Zugriff: 17.04.2016

Hormel, Ulrike (2011): Differenz und Diskriminierung. Mechanismen der Konstruktion von Ethnizität und sozialer Ungleichheit. (S. 91-111) In: Bilstein, Johannes; Ecarius, Jutta; Keiner, Edwin (Hrsg.) (2011)

Horstmann, Verena 2012: Die Generation Y – Arbeitnehmer der Zukunft. Herausforderungen für das Personalmanagement. Hochschule Hannover. Verfügbar unter: <http://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/index/index/docId/318>; letzter Zugriff: 07.01.2016

Hudson Institute (1987): Workforce 2000. Work and Workers for the Twenty-first Century. ERIC, Indianapolis, Indiana. Verfügbar unter: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED290887.pdf>; letzter Zugriff: 11.05.2016

Humanrights.ch/ Mers (2016): Definitionen zu Minderheitengruppen. Verfügbar unter: <http://www.humanrights.ch/de/menschenrechte-themen/minderheitenrechte/konzeptuelles/definitionen/>; letzter Zugriff: 11.05.2016

Hummel, Thomas R.; Wagner, Dieter; Zander, Ernst (Hrsg.) (2002): Hochschulschriften zum Personalwesen. Band 34, 1. Aufl.; ISBN 3-87988-699-7, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald (2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2., überarbeitete Auflage; Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013. ISBN-13 978-3-642-34361-2

IG Metall (2012): Höhere Arbeitszufriedenheit mit Tarif. Befragung von Betriebsräten bei den Windenergieanlagenbauern. Verfügbar unter: <http://www.igmetall.de/befragung-von-betriebsraeten-bei-den-windenergieanlagenbauern-10506.htm>; letzter Zugriff: 15.04.2016

Ihsen, Susanne (2009): Potenziale nutzen, Ingenieurinnen zurückgewinnen. Drop-Out von Frauen im Ingenieurwesen: Analyse der Ursachen und Strategien zu deren Vermeidung sowie Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Rückgewinnung. Technische Universität München im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg, München. Verfügbar unter: http://www.sia-bw.de/fileadmin/sia-bw/pdf/Drop-Out_Abschlussbericht.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) (2016a): KMU-Definition der Europäischen Kommission (Stand: 01.01.2005). Verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/>; letzter Zugriff: 07.04.2016

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) (2016b): KMU-Definition des IfM Bonn (Stand 01.01.2016). Verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>; letzter Zugriff: 03.04.2016

Internationale Wirtschaftsforum Regenerative Energien (IWR) (2014): Energiewende: Politik beschleunigt Jobabbau in der grünen Industrie. Veröffentlicht am 28.01.2014 Verfügbar unter: <http://www.iwr.de/news.php?id=25499>; letzter Zugriff: 09.04.2016

Jackson, Susan E.; Ruderman, Marian N. (1996): Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace. First Edition. American Psychological Association. Washington, DC. ISBN 1-55798-333-X

Jansen, Thomas (k. A.): Diversity Management – tragfähiges Konzept oder management fad? Verfügbar unter: <http://www.personalpraxis24.de/aktuelles/ansichten-aussichten/archiv-ansichten-und-aussichten/diversity-management-tragfaehiges-konzept-oder-management-fad/>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Johow, Johannes; Volland, Eckart (2012): Geschlecht und Geschlechterrolle: Soziobiologische Aspekte. In: Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (Hrsg.) (2012): Geschlechtsidentität (2012)

Jung, Rüdiger H.; Schäfer, Helmut M.; Seibel, Friedrich W. (Hrsg.) (2003): Vielfalt gestalten - Managing Diversity. Kulturenvielfalt als Herausforderung für Gesellschaft und Organisationen in Europa. 3. Aufl.; IKO – Verlag für Interkulturelle Kommunikation. ISBN 3-88939-396-9

Jung, Rüdiger H. (2003): Diversity Management – Der Umgang mit Vielfalt als Management-aufgabe. In: Jung, Rüdiger H.; Schäfer, Helmut M.; Seibel, Friedrich W. (Hrsg.); S. 89-110

Juris (2016): Handelsgesetzbuch. § 267 Umschreibung der Größenklassen. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hrsg.). Verfügbar unter: http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/___267.html; letzter Zugriff: 03.04.2016

Juris 2014: Gesetz für den Ausbau erneuerbarer Energien. Erneuerbare-Energien-Gesetz. § 1 Zweck und Ziel des Gesetzes (§ 1 EEG). Fassung vom 21.07.2014, gültig ab: 01.08.2014. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hrsg.). Verfügbar unter: https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/eeg_2014/gesamt.pdf; letzter Zugriff: 03.04.2016

Juris 2013: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hrsg.). Verfügbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html>; letzter Zugriff: 17.04.2017

Juris 2000: Gesetz für den Vorrang Erneuerbarer Energien. Stand 29.03.2000. Fundstelle: BGBl I 2000, 305. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hrsg.). Verfügbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/eeg/gesamt.pdf>; letzter Zugriff: 03.04.2016

Klaffke, Martin (2008): Vielfalt als Wettbewerbsfaktor nutzen: Diversity Management in Hamburg; Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Working Paper Series der HSBA Hamburg School of Business Administration, No. 01/2008. Verfügbar unter: <http://econs-tor.eu/bitstream/10419/41615/1/638671787.pdf>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Klose, Alexander; Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) (Hrsg.). Verfügbar unter: <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/binary/MKZUUD36NIQZXVX3FI5VOGTUGN2U5DYY/full/1.pdf>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Knopf, Bernd (2008): Vielfalt als Chance 2008. Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und öffentlichen Institutionen in Deutschland – Überblick und Praxisbeispiele. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.). Verfügbar unter: http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Publication-Vielfalt_als_Chance.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2016): Girls'Day – Mädchen-Zukunftstag am 28.4.2016. Gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Verfügbar unter: <http://www.girls-day.de/>; letzter Zugriff: 02.03.2016

Köppel, Petra (2014): Diversity Management in Deutschland. Strategie oder Alibi? Benchmark 2014. Synergy Consult (Hrsg.), Köln. S. 1-21. Verfügbar unter: http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2014.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Köppel, Petra (2013): Diversity Management in Deutschland 2013: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt: Führungskräfte. Synergy Consult (Hrsg.), Köln. S. 1-23. Verfügbar unter: http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2013.pdf; letzter Zugriff: 14.04.2016

Köppel, Petra (2012): Diversity Management in Deutschland 2012: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt: Unternehmenskultur. Synergy Consult (Hrsg.), Köln. S. 1-20. Verfügbar unter: http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2012.pdf; letzter Zugriff: 14.04.2016

Köppel, Petra; Yan, Junchen; Lüdicke, Jörg (2007): Culture Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: http://www.synergyconsult.de/pdf/Cultural_Diversity_Management_in_Deutschland_hinkt_hinterher.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Krell, Gertraude (2009): Gender und Diversity: Eine „Vernunftete“ – Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In Andresen/ Koreuber/ Lüdke, (Hrsg.): 133-153

Krell, Gertraude (Hrsg.) (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche – Problemanalysen – Lösungen. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Krell, Gertraude (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In Krell (2008a): 63-80

Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hrsg.) (2007): Diversity Studies – Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus Verlag GmbH. ISBN 978-3-593-38478-8

Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (2007): Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung. In: Krell, Gertraude; Riedmüller, Barbara; Sieben, Barbara; Vinz, Dagmar (Hrsg.): S. 7-17

Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hrsg.) (2006): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. Band 7, 1. Auflage. Trierer Beiträge zum Diversity Management, Rainer Hamp Verlag, Frankfurt am Main. ISBN 3-86618-091-8

Krell, Gertraude (Hrsg.) (2004a): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Krell, Gertraude (Hrsg.) (2004b): Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 27 (2004), 4, S. 367-376

Kruse, Andreas; Wahl, Hans-Werner (2010): Zukunft Altern. Individuelle und gesellschaftliche Weichenstellungen. Spektrum-Akademischer-Verlag, Heidelberg. ISBN 978-3-8274-2058-9

Kuhn-Fleuchaus, C /Bambach, M. (2007): Diversity Management – Unsichtbare Potenziale fördern. 1. Auflage, Steinbeis-Edition Stuttgart/ Berlin

Küppers, Carolin (2012): Soziologische Dimensionen von Geschlecht. In: Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (Hrsg.): Geschlechtsidentität (2012)

Kutzner, Edelgard (2014): Gender und Diversity – einige kritisch konstruktive Überlegungen. Onlinezeitschrift des Interdisziplinären Zentrums für Frauen- und Geschlechterforschung (IFF), Universität Bielefeld (Hrsg.); 4. Jg., Nr.3

Ladwig, Désirée, H.; Boie, Steffen. H.; Kutscher, Malte-R. (2006): Chancen der Altersdifferenzen in Belegschaften nutzen. Age Diversity Management in der Praxis. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.), Fachmagazin „Personalführung“, Ausgabe 3/2006; Seite 38-44. Verfügbar unter: <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/59662/herunterladen>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Landesregierung Schleswig-Holstein (2015): Gesetz zum Schutze der Berufsbezeichnung "Ingenieur" (Ingenieurgesetz - IngG) I. d. F. d. B. v. 31.3.1992. § 1 Ingenieurgesetz – IngG. Verfügbar unter: <http://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/jportal/?quelle=jlink&query=IngG+SH&psml=bsshoprod.psml&max=true&aiz=true>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Lies, Jan (2008): Stichwort: Unternehmenskultur. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter: 35/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html; letzter Zugriff: 07.05.2016

Loden, Marilyn; Rosener, Judy B. (1991): Workforce Amerika! Managing employee diversity as a vital resource. McGraw-Hill. Printed in the United States of Amerika

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag; 11. aktual., überarb. Auflage, Weinheim und Basel. ISBN 978-3-407-25533-4

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel

Merx, Andreas; Yazar, Serdar (2014): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Charta der Vielfalt e. V. (Hrsg.). Verfügbar unter: http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Charta_der_Vielfalt-%C3%96H-Brosch_WEB.pdf; letzter Zugriff: 23.03.2016

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur Methodendiskussion. In: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg. 1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441-471

Mugler, Josef (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe - Band 1, 3. Auflage, Wien, New York, 1998. In Staiger, Mark (2008)

Öko-Institut e. V. (2015a): 1980 – 2015 – 2050. Verfügbar unter: <http://www.energie-wende.de/start/>; letzter Zugriff: 14.03.2016

Öko-Institut e. V. (2015b): Strommarktdesign: Fokussierte Kapazitätsmärkte. Verfügbar unter: <http://www.energie-wende.de/heute-in-zukunft/#>; letzter Zugriff: 14.03.2016

Pauser, Norbert; Wondrak, Manfred (Hrsg.) (2011): Praxisbuch Diversity Management. 1. Aufl., Facultas.wuv, Wien. ISBN 978-3-7089-0679-9

Pauser (2011): Grundlagen des Diversity Managements. S. 27-50. Pauser, Norbert; Wondrak, Manfred (Hrsg.)

Plummer, Deborah L. (Hrsg.) (2003): Handbook of Diversity Management. University Press of America, Inc. Lanham, New York, Oxford. ISBN 0-7618-2458-8

Plummer, Deborah L. (2003): Overview of the Field of Diversity Management. In Plummer, Deborah L. (Hrsg.): Handbook of Diversity Management; S. 1-49

Porst, Rolf (2001): Wie man die Rücklaufquote bei postalischen Befragungen erhöht. Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen, Mannheim. ZUMA How-to-Reihe, Nr. 09. Verfügbar

unter: http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/howto/how-to9rp.pdf; letzter Zugriff: 10.04.2016

Regionales Informationszentrum der Vereinten Nationen für Westeuropa (UNRIC) (Hrsg.) (2013): Lebenserwartung hat weltweit um 20 Jahre zugenommen. Verfügbar unter: <http://www.unric.org/de/bevoelkerungsalterung-pressemitteilungen/4939>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Roland Berger GmbH (Hrsg.) (2016): Windkraft Onshore. Neue Spielregeln für einen reifen Markt. Januar 2016. Verfügbar unter: https://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Windkraft_Onshore_D_20160211.pdf; letzter Zugriff: 05.04.2016

Roland Berger Strategy Consultants (2012): Diversity & Inclusion. Eine betriebswirtschaftliche Investition Verfügbar unter: http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Diversity_and_Inclusion_D_20120716.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Rudolf, Beate (2009): Gender und Diversity als rechtliche Kategorien: Verbindungslinien, Konfliktfelder und Perspektiven. In: Andersen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hrsg.) (2009) S. 155-175

Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) GmbH (2015): Unter Einwanderungsländern: Deutschland im internationalen Vergleich. Jahresgutachten 2015. ISSN 2199-5621. Verfügbar unter: http://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2015/07/SVR_JG_2015_WEB.pdf; letzter Zugriff: 11. 04.2016

Sauer, Arn (2015): Transdisziplinäre Zusammenfassung und Würdigung des Forschungsstandes. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015)

Schneider, Jan; Fincke, Gunilla; Will, Anne-Kathrin (2013): Muslime in der Mehrheitsgesellschaft: Medienbild und Alltagserfahrungen in Deutschland. Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) GmbH. Verfügbar unter: https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/SVR_Muslime_in_der_Mehrheitsgesellschaft_Maerz_2013.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen Berlin (2010): Kleine und mittlere Unternehmen machen es vor: Diversity Management – Ein Gewinn für alle!

Sepehri, Paivand (2002): Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. In: Hummel, Thomas R.; Wagner, Dieter; Zander, Ernst (Hrsg.) (2002)

Smith, Nina (2012): Why do so few European women reach top management positions -and does it matter? 1. Gender Studies Tagung des DIW Berlin in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Ebert-Stiftung: „Institutionelle Rahmenbedingungen und Geschlechterverhältnisse: Auswirkungen auf die Lebensrealität von Frauen und Männern“. Vortrag am 9. Oktober 2012

Staiger, Mark (2008): Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur. 1. Auflage, Rainer Hampp Verlag, Mering. ISBN 978-3-86618-266-0

Statista (Hrsg.) (2015a): Wichtigste Länder weltweit nach installierter Windenergieanlagenleistung im Jahr 2014 (in Megawatt). Bezugsquelle: GWEC

Statista (Hrsg.) (2015b): Wichtigste Länder weltweit nach neu installierter Windenergieanlagenleistung im Jahr 2014 (in Megawatt). Bezugsquelle: GWEC

Statista (Hrsg.) (2015c): Anzahl der Beschäftigten in der Erneuerbaren Energie-Branche in Deutschland in den Jahren 1998 bis 2013 (in 1.000). Bezugsquelle: BMWi

Statista (Hrsg.) (2015d): Anzahl der Beschäftigten im Sektor Erneuerbaren Energien nach Bereichen in Deutschland im Jahresvergleich 2004 und 2013. Bezugsquelle: BMWi

Statista (Hrsg.) (2015e): Marktanteile der Hersteller von Windenergieanlagen weltweit im Jahr 2013. Bezugsquelle: Navigant Consulting

Statista (Hrsg.) (2015f): Anzahl der Unternehmen der Erneuerbaren-Energien-Branche nach Bundesland um Jahr 2014

Statista (Hrsg.) (2015g): Anteil der Unternehmen der Erneuerbaren-Energien-Branche an der Gesamtzahl in Deutschland nach Bundesland im Jahr 2014

Statista (Hrsg.) (2015h): Windenergie in Deutschland. Statistik-Dossier: Anzahl der Windenergieanlagen in Deutschland nach Bundesland im Jahr 2014

Statista (Hrsg.) (2015i): Prognose zur Beschäftigtenzahl in der deutschen Offshore-Windenergieindustrie nach Bereichen im Jahr 2016 und 2021. Bezugsquelle: PWC. Verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/218926/umfrage/prognose-der-beschaeftigtenzahl-in-der-deutschen-offshore-windenergieindustrie/>; letzter Zugriff: 08.04.2016

Statista (Hrsg.) (2015j): Investitionen in Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien in Deutschland nach Energiequelle im Jahr 2014 (in Milliarden Euro). Bezugsquelle: ZSW; BmWi

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) 2016a: Unternehmensregister. Unternehmen nach zusammengefassten Rechtsformen. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Tabellen/UnternehmenRechtsformenWZ2008.html>; letzter Zugriff: 03.04.2016

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2016b): Mehr als 60 % der tätigen Personen arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen. (Glossar) Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell_.html; letzter Zugriff: 07.04.2016

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) 2015a: Umweltökonomische Gesamtrechnungen. Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Indikatoren zu Umwelt und Ökonomie. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UmweltokonomischeGesamtrechnungen/Umweltindikatoren/IndikatorenPDF_5850012.pdf?__blob=publicationFile; letzter Zugriff: 17.04.2016

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) 2015b: Verdienste und Arbeitskosten – Arbeitnehmerverdienste. Fachserie 16 R 2.3, erschienen am 26.03.2015, Wiesbaden. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VerdiensteArbeitskosten/Arbeitnehmerverdienste/ArbeitnehmerverdiensteVj2160210143244.pdf?__blob=publicationFile; letzter Zugriff: 17.04.2016

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) 2015c: Bevölkerung Deutschland bis 2060. 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile; letzter Zugriff: 11.03.2016

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) 2014a: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund - Ergebnisse des Mikrozensus 2013 – Fachserie 1, Reihe 2.2, 2013; S. 681. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220137004.pdf?__blob=publicationFile; letzter Zugriff: 17.04.2016

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) 2014b: Auf dem Weg zur Gleichstellung? Bildung, Arbeit und Soziales – Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Arbeitsmarkt/WegZurGleichstellung_82014.pdf?__blob=publicationFile; letzter Zugriff: 17.04.2016

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) 2014c: Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2013/2014. Erscheinungsfolge: jährlich; erschienen am 03.09.2014. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/StudierendeHochschulenEndg.html>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) 2014d: Statistisches Jahrbuch. Deutschland und Internationales. Erschienen im November 2014. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2014.pdf?__blob=publicationFile; letzter Zugriff: 17.04.2016

Storvik, Aagoth; Teigen, Mari (2010): Das norwegische Experiment - eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Friedrich-Ebert-Stiftung, Internationaler Politikanalyse (Hrsg.). ISBN 978-3-86872-382-3. Verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>; letzter Zugriff: 16.04.2016

Strauss, Anselm L. (1994): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. Aus dem Amerikanischen von Astrid Hildenbrand. Wilhelm Fink Verlag, München. ISBN 3-8252-1776-0

Strübing, Jörg (2014): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. Springer VS Verlag; 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden. ISBN 978-3-531-19896-5

Stuber, Michael (2014): Diversity & Inclusion. Das Potenzial-Prinzip. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Shaker Verlag. ISBN 978-3-8440-2832-4

Stuber, Michael (1999): Diversity Management. In Personalführung (Hrsg.) 32 (5), S. 46-47. In: Aretz, Hans-Jürgen/ Hansen, Katrin 2003.

Süß, Stefan (2007): Diversity Management in Deutschland. Ergebnisse einer Intensivbefragung von in Deutschland agierenden Unternehmen. FernUniversität in Hagen (Hrsg.), Arbeitsbericht Nr.17, Mai 2007. Verfügbar unter:

https://www.fernuni-hagen.de/imperia/md/content/fakultaetfuerwirtschaftswissenschaft/lehrstuhlscherm/stefan_s____diversity_management_in_deutschland_ergebnisbericht_ii.pdf; letzter Zugriff: 14.04.2016

Süß, Stefan; Kleiner, Markus (2005): Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. FernUniversität in Hagen (Hrsg.), Arbeitsbericht Nr. 15. Verfügbar unter: <http://www.fidar.de/webmedia/documents/materialien/DiversityManagement2005.pdf>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Thomas, R. Roosevelt (2001): Management of Diversity Management. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffen und Elefanten in ein Haus? Aus dem Englischen von Simonis, Martina. 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden. ISBN 3-409-11742-3

Thomas, David A.; Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review

TOTAL E-QUALITY Deutschland e. V. (k. A.): Bewerbungen für die Wirtschaft. Verfügbar unter: <https://www.total-e-quality.de/de/das-praedikament/wirtschaft/>; letzter Zugriff: 14.03.2016

trendence Institut (2015): Top-Arbeitgeber Engineering. Verfügbar unter: <https://www.deutschlands100.de/top-arbeitgeber/ranking-engineering.html>; letzter Zugriff: 17.06.2016

Ulrich, Philip; Lehr, Ulrike (2014): Erneuerbar beschäftigt in den Bundesländern: Bericht zur aktualisierten Abschätzung der Bruttobeschäftigung 2013 in den Bundesländern. Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforshung (GWS) mbH (Hrsg.), Osnabrück, Stand: 30.09.2014. Verfügbar unter: http://www.gws-os.com/discussionpapers/EE_besch%C3%A4ftigt_bl_2013.pdf; letzter Zugriff: 15.04.2016

United States Equal Employment Opportunity Commission (U.S. EEOC) (k. A.): Title VII of the Civil Rights Act of 1964. Verfügbar unter: <http://www.eeoc.gov/laws/statutes/titlevii.cfm>; letzter Zugriff: 17.04.2016

United States Equal Employment Opportunity Commission (U.S. EEOC) (k. A.): Overview. Verfügbar unter: <http://www.eeoc.gov/eeoc/>; letzter Zugriff: 14.03.2016

U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) (2009): Annual Report on the Federal Work Force Fiscal Year 2009. Verfügbar unter: <http://www.eeoc.gov/federal/reports/fsp2009/>; letzter Zugriff: 14.03.2016

Vahrenholt, Fritz; Gassner, Holger (2012): Die Wettbewerbsfähigkeit erneuerbarer Energien. etv Energieverlag GmbH (Hrsg.); ET Energiewirtschaftliche Tagesfragen- Zeitschrift für Energiewirtschaft, Recht, Technik und Umwelt. Verfügbar unter: <http://www.et-energie-online.de/Zukunftsfragen/tabid/63/NewsId/203/Die-Wettbewerbsfahigkeit-erneuerbarer-Energien.aspx>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Vahs, Dietmar (2005): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis. 5., überarb. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. ISBN 3-7910-2357-8

Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. S. 1-24. In: Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (2006).

Verein Deutscher Ingenieure e. V. (VDI) (Hrsg.) 2014: Energiebarometer Herbst 2014. Verfügbar unter: https://www.vdi.de/fileadmin/vdi_de/redakteur/dps_bilder/SK/Homepage_-_quadrat/Energiebarometer_Herbst_2014.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Verein Deutscher Ingenieure e. V. (VDI) (Hrsg.) (2008): VDI monitor-Ing. Schule – Hochschule – Arbeitsmarkt; Düsseldorf. Verfügbar unter: http://www.vdi.de/fileadmin/vdi_de/redakteur_dateien/bag_dateien/Beruf_und_Arbeitsmarkt/Borschuere_monitorIng_2008.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Verein Humanrights.ch / MERS (Hrsg.) (2012): Definition „Minderheit. Verfügbar unter: <http://www.humanrights.ch/de/menschenrechte-themen/minderheitenrechte/konzeptuelles/definitionen/definition-minderheit?search=1>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Viebahn, Peter; Soukup, Ole (2015): Kritische Rohstoffe beim Windenergieausbau. Special Report. In: Fraunhofer - Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik (IWES) (Hrsg.).

Villa, Paula-Irene 2008: (De)Konstruktion und Diskurs-Genealogie: Zur Position und Rezeption von Judith Butler. S. 146-159. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.).

Wagner, Dieter; Voigt, Bernd-Friedrich (2007): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik. Potsdamer Beiträge zum Diversity-Management, 1. Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Wagner, Dieter; Sepehri, Peyvand (1999): Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen? In: Personalführung 5/99; S. 18-21

Weber, Tilman (2014): Keiner bucht jetzt schonmal Arbeitnehmer-Kapazitäten. Erneuerbare Energien Das Magazin (Hrsg.). Verfügbar unter: <http://www.erneuerbareenergien.de/keiner-bucht-jetzt-schonmal-arbeitnehmer-kapazitaeten/150/434/76514/2>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2012): Strategisches Management: Grundlagen - Prozess – Implementierung. Springer Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-2476-6

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (1999): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess – Implementierung. 2. Aufl., Gabler Verlag. ISBN 3-409-23866-2

Welter, Friederike; May-Strobl, Eva; Holz, Michael; Pahnke, André; Schlepphorst, Susanne; Wolter (2015): Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.). IfM-Materialien Nr. 234; ISSN 2193-1852 (Internet). Verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-234_2015.pdf; letzter Zugriff: 17.04.2016

Welter, Friederike; May-Strobl, Eva; Wolter, Hans-Jürgen (2014): Mittelstand im Wandel. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) (Hrsg.). IfM-Materialien Nr. 232; ISSN 2193-1852 (Internet). Verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-232_2014.pdf; letzter Zugriff: 18.01.2016

Wette, C. (2006): Wertschöpfung durch Wertschätzung. Immer mehr Unternehmen in Deutschland setzen auf das Führungskonzept „Diversity Management“ aus den USA. Freie Universität Berlin. Verfügbar unter: http://www.fu-berlin.de/presse/publikationen/tsp/archiv/2006/ts_20060415/ts_20060415_19.html; letzter Zugriff: 17.04.2016

Winter, Matthias; Wagener Angela (2014): Die Windenergieindustrie in Norddeutschland. Branchenstudie im Rahmen des Projektes „Struktureller Wandel und nachhaltige Modernisierung – Perspektiven der Industriepolitik in Norddeutschland“. Gefördert von der Hans Böckler Stiftung. Unterstützt von DGB, IGM, IG BCE, NGG und Verdi

Wisdorff, Flora (2012): „Blue Card“ reicht nicht, um Fachkräfte anzulocken. Die Welt (Hrsg.), veröffentlicht am 28. 12.2012. Verfügbar unter: <http://www.welt.de/112279448>; letzter Zugriff: 17.04.2016

Wormer van, Katherine (2008): Anti-Feminist Backlash and Violence against Women Worldwide. In: Social Work and Society Online Journal. Vol. 6, No. 2. Verfügbar unter: <http://www.socwork.net/sws/article/view/64/366>; letzter Zugriff: 17.04.2016